

استراتيجية تطوير قطاع الآثار والمتاحف



بسم ا الرحمن الرحيم

المحتويات

قائمة الجداول

الملخص التنفيذي

مقدمة:

- صدر الأمر الملكي رقم أ/٢ وتاريخ ١٤٢٤/٢/٢٨هـ، ونص على: ضم وكالة الآثار إلى الهيئة العليا للسياحة، وتصبح الهيئة مسؤولة عن تنفيذ مهام الآثار إلى جانب مسئوليتها عن السياحة. كما صدر قرار مجلس الوزراء رقم ١٤١ وتاريخ ١٤٢٤/٥/٢٨هـ، ونص بشأن ضم الآثار إلى الهيئة على ما يلي: نقل وكالة الآثار المرتبطة بوزارة التربية والتعليم إلى الهيئة العليا للسياحة، وقيام الهيئة بإعادة النظر في تنظيمها وفي مشروعي (النظام والتنظيم لنشاط الآثار والتراث الوطني) والتقدم بمشروع نظام جديد.
- من الأمور المهمة المرتبطة بقرار ضم وكالة وزارة التربية والتعليم للآثار والمتاحف إلى الهيئة العليا للسياحة، إدراك مدى الترابط الوثيق بين قطاع الآثار والمتاحف من جهة، وصناعة السياحة التي تعمل الهيئة العليا للسياحة على تنميتها من جهة أخرى.
- تعد الرؤية العلمية الشاملة التي أقرها مجلس إدارة الهيئة لعملية ضم الوكالة للهيئة، فرصة جيدة لحماية الآثار والمتاحف وتعزيز دورها في تنمية السياحة الوطنية، وتطوير منتجات عالية الجودة في مواقع الآثار والمتاحف، والترويج لها في الأسواق السياحية المحلية والعالمية، بالإضافة إلى تطوير مناهج الحماية والتنقيب والبحث العلمي الأثري.
- يعد التاريخ مصدراً زاخراً بتجارب الماضي التي تعكس السمات التراثية والثقافية لأي من شعوب العالم، ولذلك فإن المنتجات التراثية تعكس القيم والمفاهيم السائدة لدى أفراد المجتمع، وتتأثر بدرجة وعيهم، وعليه فإنه من المهم إدراك التراث، والترويج له، وإيصاله لمختلف الأسواق السياحية المستهدفة. ويتطلب هذا الأمر اهتماماً متوازناً من جميع الشركاء الأساسيين المهتمين بالتراث والثقافة.

الإطار العام للتراث الثقافي:

التراث الثقافي بوصفه مورداً وطنياً:

- الآثار والمتاحف جزء من التراث الثقافي.
- يتكون التراث الثقافي من عناصر غير منقوله؛ مثل: المواقع والمعالم والمباني الأثرية، والتاريخية، ومنقولة؛ مثل: القطع الأثرية، وقطع التراث الشعبي، والحرف اليدوية، وعناصر التراث غير المادي؛ مثل: العادات والفنون الشعبية.
- يعد التراث الثقافي جزءاً لا يتجزأ من الهوية الوطنية، ولذا فإن فقدان أي من عناصر التراث الثقافي، يعد فقداً لجزء من الهوية الوطنية، وخسارة لقيمة متميزة لا تقدر بثمن.
- وعلى الرغم من الضغوط الناتجة عن عملية التطور الحضري والتمدن التي تشهدها المملكة، فإن العديد من الأساليب التقليدية ما تزال تمثل جزءاً أساسياً من نمط الحياة السعودية. ومما يدعم هذا الواقع أن العديد من تلك الممارسات تُعد جزءاً من المبادئ والقيم التي ينص عليها الدين الإسلامي.

- لقـد تـم توثيق ما يزيد على عشرة آلاف موقع أثري وتاريخي منها (٦٤٣٠) موقـع قابل للتنمية السياحية. ومن بينها مواقع تمتلك مقومات تؤهلها للانضمام إلـى قائمة مواقع التراث العالمي، مثل: مدائن صالح، والدرعية، وجدة القديمة، التـي تضاهي في قيمتها وأهميتها مواقع التراث الثقافي المسجلة في العالم، وقد تفوق الكثير منها. كما يعد التراث الشعبي الحي والغني والمتنوع الذي تتمتع به المملكة من أهم المصادر القيمة والمهمة.
- انضمت المملكة مبكرا إلى عضوية اليونسكو، وعضوية المجلس العالمي للآثار والمواقـع (ICOMOS)، ووقعـت على اتفاقيات حماية التراث العالمي الثقافي والطبيعـي بوصفه مصدراً وطنياً، مع الالتزام بالمسؤوليات التي يتضمنها هذا التوقـيع مـن وضـع التنظيم المناسب، واللوائح التنظيمية المساندة، والبرامج اللازمة لتحديد الموارد وتنميتها وحمايتها.

التراث الثقافي بوصفه مورداً ثابتاً:

- إضـافة للهيـئة العلـيا للـسياحة هناك عدد من مؤسسات القطاعين الحكومي والخـاص تـشارك الهيـئة فـي إدارة بعض عناصر التراث الثقافي وحمايته والمحافظة عليه، وتعد هذه الجهات من الشركاء الرئيسيين للهيئة.
- تعـتمد اسـتدامة أي مورد ثقافي على حمايته والمحافظة عليه، وإدارته بشكل فاعل؛ لضمان الاحتفاظ بالقيم المتعلقة بالموارد الأصيلة. ويتعين على الشركاء الأساسـيين معـرفة المنافع وإدراك المخاطر التي قد تترتب على الاستثمارات التـي تـتم بمـشاركتهم، كما يتعين على الشركاء من القطاع الخاص الذين قد تتعـرض أموالهم وجهودهم وسمعتهم للخطر أن يكونوا على ثقة بأن الاستثمار في التراث سيكون ممكناً ومجدياً وفاعلاً عندما تتم المحافظة على استدامته.
- تعـتمد اسـتدامة معـالم الجذب السياحي على توافر الأسواق المناسبة، وأعداد الـزوار، ولهـذا فـإن تطويـر البنية التحتية السياحية المساندة - بما في ذلك الخـدمات والطـرق والمواصلات- يعد من الأمور اللازمة لنجاح مشروعات التنمية المستدامة للتراث.

قيمة السياحة الثقافية:

- يعـد كـلٌ من التراث الثقافي، والطبيعي، والفعاليات الثقافية المعاصرة من أهم معالم الجذب السياحي، ولذا فإن السياحة تستفيد من العوائد الاقتصادية للتراث، وفـي المقابل فإن ما يعود من السياحة سيعزز أعمال الحماية من خلال توفير الـتمويل الـلازم، وتثقـيف المجتمعات بأهمية التراث، ودعم السياسات. ويعد التـراث الثقافي قطاعاً رئيساً من قطاعات الاقتصاد الوطني والإقليمي، ويمكن اعتباره عاملاً أساساً للتنمية إذا تمت إدارته بصورة جيدة.
- يمكـن تقيـيم الآثار التي يمكن قياسها والمرتبطة بالعوائد الاقتصادية والمالية، وذلـك مـن خلال تحديد دورها في دعم الحرف التقليدية ومشروعات التراث الأخـرى، وكـذلك تنمـية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاع الضيافة مثل وكالات السياحة والسفر، والفنادق، والمطاعم.

السوق المستهدف للتراث الثقافي:

- أوضحت التجارب والخبرات العالمية أن السوق المستهدف للتراث الثقافي يرتكز على عدة عوامل، منها على سبيل المثال:
  - طبيعة التراث وموقعه، ومحيطه الذي قد يكون حضرياً أو ريفياً، إضافة للتأثيرات التي قد تفرزها عملية التنمية.
  - حجم التراث الثقافي، وسهولة الوصول إليه.
  - درجة حساسية التراث الثقافي، وإمكانية تطويره، وإعادة استخدامه، إلى جانب حالته والمواد المستخدمة فيه، ومتانة هيكله.
  - إمكانية تطوير التراث الثقافي وتحديثه، للوصول إلى الجودة البيئية والقيمة الاقتصادية القادرة على منافسة مثيلاته في دول العالم المتقدمة.

الظروف الملائمة لنجاح عملية المشاركة في سياحة التراث:

- يمكن تصنيف منتجات السياحة الثقافية المعتمدة على موارد التراث إلى مجموعات تتدرج من القابلة للمشاركة والجاهزة للمشاركة، إلى المشارَكة، وذلك حسب الجدول الآتي:

القابلة	الجاهزة	المشارَكة
يبدأ التوجه الاستراتيجي من المنتجات القابلة إلى المشارَكة		

- هناك ثماني سمات عامة يمكن الاستناد إليها في تحديد مدى قابلية وجاهزية موارد التراث الثقافي، وتُعد هذه السمات معايير جيدة لإجراء مسح مبدئي للمشروعات المحتملة لتحديد أولويات العمل، وهي على النحو الآتي:
  - جودة المنتج.
  - التميز والأهمية.
  - مستوى الوعي العام.
  - سهولة الوصول.
  - جودة خدمة العملاء.
  - دعم المجتمع المحلي.
  - الاستدامة.
  - حسن الإدارة.

تحليل الوضع الحالي:

- توجد ثلاث قضايا رئيسة ذات علاقة بدراسة الوضع الحالي للتراث الثقافي بالمملكة، وهي:
  - الإطار الاجتماعي والثقافي.
  - الجاهزية المؤسسية.
  - تقييم الموارد.

- فـيما يلـي تحليل استراتيجي لعناصر القوة والضعف والفرص والمخاطر لكل واحدة من هذه القضايا.

الإطار الاجتماعي والثقافي:

عناصر القوة والفرص:

- كـون المملكة العربية السعودية مهداً لدين الإسلام الحنيف الذي يعتنقه أكثر من مليار نسمة في مختلف أنحاء العالم.
- تمـتع المملكـة بثـروات ومقـومات غنية قادرة على جذب الاستثمارات في مشروعات التراث الثقافي.
- وجـود عـدد كبير من الشباب الذين يمكن انخراطهم في الأعمال التي تتيحها مجالات التراث.
- النمو المتسارع لأعداد السياح من المواطنين والمقيمين.
- زيـادة الإقبال على البرامج العائلية الترفيهية التي تقام في مختلف المواسم مع حلول العطلات الرسمية والمناسبات السنوية.
- كـون الحـج والعمـرة يـشكلان سـوقاً ضخـماً له قدر كبير من الأهمية والخصوصية، وهو آخذ في النمو والزيادة والتطور.

عناصر الضعف والمخاطر:

- مـا تـزال الـسياحة الثقافية غير متطورة نسبياً، ويرجع ذلك إلى قلة الوعي، ومحدودية المنتجات، وضعف البنية التحتية، والطلب غير المنتظم.
- تعد معظم الوجهات السياحية الداخلية في وضعها الحالي أقل قدرة على الجذب الـسياحي مـن تلك الموجودة في الدول الأخرى حيث تحظى بمعدلات زيارة قليلة.
- هناك معوقات هيكلية قد تعيق تنمية السياحة العالمية في بعض المناطق السياحة المتسهدفة.
- تـشكل بعض العادات والتقاليد قيوداً على أنواع معينة من البرامج والنشاطات العامة؛ مما يتطلب تبنى منهجية تراعي متطلبات المجتمع السعودي.
- تدنـي درجـة الوعـي والإدراك لأهمية الآثار والمواقع التاريخية، مما يجعل الـبعض يتعدى عليها بالنبش والتخريب، إضافة إلى تدني معدلات الزيارة حتى من قبل طلاب المدارس. ولعل ذلك راجع إلى عدم التوعية، ومحدودية التنسيق بين المناهج الدراسية والمقتنيات المتوافرة في مواقع الآثار وفي المتاحف.
- الاعـتقاد السائد بعدم جدوى الاهتمام بالمنشآت الطينية والحجرية القديمة، مما سـاعد على اندثار القرى والمدن التراثية الصغيرة؛ فضلاً عن وجود مشكلات وصـعوبات أكبـر تتعلق بتوفير الاستخدامات الاقتصادية، ورأس المال اللازم لتنمية هذا التراث العمراني.
- وقـوع العديد من المواقع التراثية في مناطق نائية لا تتوافر فيها برامج التنمية ومرافق الخدمات الضرورية.

الجاهزية المؤسسية:

عناصر القوة والفرص:

- يتـيح انـضمام قطـاع الآثار والمتاحف إلى الهيئة العليا للسياحة مجالاً أفضل لتنـسيق التخطـيط، وإدارة الآثار والمتاحف، وتطوير مناهج الحماية والبحث العلمي الأثرى، وعرض وتهيئة المواقع.
- تُدار وكالة الآثار والمتاحف حالياً من قبل مجموعة من المختصين بالآثار ممن لديهم خلفية علمية واسعة عن آثار المملكة.
- قدرة الهيئة على بث روح جديدة وثقافة عمل حديثة في قطاع الآثار والمتاحف.

عناصر الضعف والمخاطر:

- ضعف نظام الآثار المعمول به حالياً وقصوره وصعوبة تطبيقه؛ مما يجعل كثير من الموارد الأثرية المهمة والرئيسة تفتقد إلى الحماية.
- عدم توافر معلومات كثيرة لدى وكالة الآثار والمتاحف لاستخدامها في أغراض إدارة الموارد التراثية وعرضها وتنميتها، وبعض هذه الموارد معروض بصورة تقلـيدية، ولا يوجد سجل إلكتروني للآثار الوطنية، أو خريطة أثرية إلكترونية للمملكة.
- عـدم وجـود تنظيم قائم يوضح آلية استثمار القطاع الخاص في مواقع التراث الثقافي، ويتيح لبقية الشركاء الإسهام في حمايته والمحافظة عليه وتنميته.
- نقص المهارات والخبرات الفنية والمهنية المتعلقة بتخطيط التراث وتنميته، كما أن هـناك عـدداً قليلاً من الأفراد الذين يمتلكون الخبرة والتدريب اللازم للعمل بـصفة مديـرين، أو مـشغلي برامج في المتاحف والمواقع التاريخية والأثرية الرئيسة.
- عدم وجود اهتمام كبير في الوقت الحاضر بالتراث العمراني والشعبي.
- عدم وجود آلية واضحة متفق عليها لمشاركة القطاع الخاص في هذا المجال.

تقييم الموارد:

عناصر القوة والفرص:

- قامـت وكالـة الآثار والمتاحف بإعداد مسوحات أثرية على مدى (٢٥) عاماً لمواقع الآثار في كافة أنحاء المملكة، وهي تُعد المرجع الأساس للحصول على المعلومات اللازمة عن آلاف المواقع.
- أجريت خلال السنوات الماضية العديد من أعمال التنقيب عن الآثار في عدد من المواقع الرئيسة.
- أُنـشيء مـتحف وطني بمدينة الرياض وفقاً للمقاييس العالمية، وكذلك عدد من المتاحف الإقليمية في مناطق أخرى.
- هـناك بعض المباني التراثية، ومناطق التراث العمراني المتميزة التي يمكن أن تُهيأ للاستخدامات المستدامة ويكون لها مردود اقتصادي جيد.
- يعـد التـراث الثقافـي الـشعبي للمملكـة جزءاً مهماً من نمط الحياة اليومية المعاصرة، على الرغم من تغير أنماط عديدة منه بسبب التأثيرات التي يفرضها النمو والتطور.

عناصر الضعف والمخاطر:

- وجـود ثغـرات كبيرة في جهود حماية وإدارة مواقع الآثار والتراث الشعبي، والصناعات التقليدية، والتراث العمراني في المدن والقرى.
- وجـود قـصور فـي جهود تسجيل الآثار والتنقيب عنها، وعدم الاستفادة من الخبرات العالمية في هذا المجال.
- وجـود الكثير من القطع الأثرية المنقولة ضمن الملكيات الخاصة، ويلاحظ أن المعلـومات التفـصيلية المـتعلقة بهذه القطع وأهميتها الوطنية تُعد ضئيلة لدي مالكيها.
- تعرض العديد من المواقع الأثرية للخطر بسب ما ألحقته بها عوامل التعرية من هـدم وخراب، بالإضافة إلى الزحف العمراني، واستخدام الأراضي للزراعة، والاسـتخدامات التقلـيدية الأخـرى المستمرة، والأضرار غير المقصودة التي تحـدث بشكل مفاجئ، إلى جانب أعمال التخريب المتعمدة أو المقصودة نتيجة للتنمية.
- افتقار الكثير من المواقع الأثرية إلى التعريف والترويج المناسب، وافتقارها إلى المرافق المخصصة للزوار، فضلاً عن أن معظمها لم يهيأ لاستقبال الزوار حتى الآن.
- عدم بذل جهود كافية لإشراك المجتمعات المحلية، أو مؤسسات القطاع الخاص فـي عملية التخطيط والتنمية في هذه المواقع، ونتج عن ذلك انخفاض معدلات الـزيارة لهـا، وتدني الوعي العام، وتقلص المنافع التي تعود على المجتمعات المحلية.
- عـدم وجود اهتمام أو دعم من قبل أفراد المجتمع لجهود حماية المواقع الأثرية ومباني التراث العمراني، والمحافظة عليها.
- تعاني الحِرف التقليدية من خطر كبير بفعل تدني الأسعار والمنافسة، وعزوف أهلها عن ممارستها، إلى جانب النظرة الدونية لبعضها، كما أن نسبة الشباب الراغبين في تعلمها والمهتمين بها قليلة، فضلاً إلى عدم وجود آلية مشجعة لتعلمها مع اضمحلال اكتسابها بالتوارث.

استراتيجية تطوير القطاع:

- تـستند الاستراتيجية على رؤية واضحة، ومهمة خاصة، وأهداف محددة، وذلك على النحو الآتي:

الرؤية:

تُعنـى المملكـة العـربية الـسعودية – مهد العروبة والإسلام– بالمحافظـة على تراثها الأثري والعمراني العريق وإبرازه، لكونه عنـصراً مهماً في حضارة الأمة، والإفادة منه ثقافيا، واجتماعيا، واقتصاديا في ظل القيم الإسلامية السمحاء.

المهمة:

- يتعـين تطويـر قطاع الآثار والمتاحف بالشكل المناسب، من خلال تبني منهج عمـل يحقـق المهمة الخاصة به، ويستوعب عناصر الرؤية المذكورة أعلاه، وعليه فإن مهمة تطوير القطاع ستكون على النحو الآتي:

سـيقوم قطـاع الآثار والمتاحف بتعزيز قدرته على حماية الآثار، وتـسجيلها، واستكـشافها، والتنقـيب عنها ودراستها، وتطوير المتاحف والتراث العمراني، وزيادة المعرفة بعناصر التراث الثقافي بالمملكـة، وإدارة الآثـار والمـتاحف بشكل أكثر فعالية، وتهيئة المـوارد الثقافـية ليتم تطويرها وعرضها على أفراد المجتمع في إطـار تعزيز السياحة الثقافية، وتحفيز استثمارات القطاع الخاص في مشاريع الآثار والمتاحف.

الأهداف الاستراتيجية:

- تتمثل أهداف الاستراتيجية الوطنية لتطوير قطاع الآثار والمتاحف فيما يأتي:
  - إعـداد خطة هيكلية للأعمال المدرجة ضمن مهام قطاع الآثار والمتاحف بطريقة تدعم المسؤولية الاجتماعية، والتعليم، والمشاركة، والمهنية.
  - التوعـية بأهمـية الآثار والمتاحف والتعريف بها من خلال أوعية النشر المختلفة، وفعاليات العرض، بهدف جذب القطاعين العام والخاص والفئات الـسياحية المـستهدفة، نحـو الاهـتمام بالآثار والمتاحف، وتكريس دعم المسؤولين ومتخذي القرار، ومختلف أفراد المجتمع.
  - دعـم وتطويـر برامج المسح والتنقيب والتسجيل والبحث العلمي الأثري، وتشجيع التعاون الدولي في هذا المجال.
  - إدراج التراث العمراني، ومواقع وقطع التراث الشعبي، والمواقع التاريخية فـي بـرامج الحمايـة والـبحث العلمـي والتنمـية الثقافية والاجتماعية والاقتـصادية التي يقوم بها قطاع الآثار والمتاحف، وإعداد برامج منظمة ومستدامة بالتعاون مع الجهات الحكومية الأخرى.
  - تحسين الأنظمة والإجراءات الإدارية ذات العلاقة وتعزيزها.
  - بحـث الخـيارات المتاحة لاستخدام التراث الأثري والعمراني والأسواق السياحية المرتبطة بذلك، والفرص التي تعود بالفائدة على هذا التراث من خلال استثماره سياحياً وتوظيفه في الفعاليات الاجتماعية والثقافية، إضافة إلـى التـرويج للحرف التقليدية وتسويقها؛ مما يساعد على زيادة الفرص الوظيفية.
  - إعداد البرامج التدريبية والتعليمية لتنمية الموارد البشرية في مجال الآثار والمتاحف.
  - تـشجيع الملاك وغيرهم من أفراد المجتمع للاضطلاع بمسؤولياتهم تجاه المحافظة على التراث والاعتزاز به وتنميته تنمية مستدامة.
  - اسـتخدام أفـضل الطرق في تهيئة مواقع التراث الثقافي وعرضها لتلبية احتياجات أفراد المجتمع التعليمية والترفيهية.
  - تحديـد معايير ترتيب الأولويات في خطة العمل بمشاركة جميع الشركاء لـدعم تنفـيذ هذه الخطة بنجاح والتأكيد على الجهة المشرفة على تنفيذها بضرورة العمل وفق هذه الأولويات.

إطار العمل الاستراتيجي لتطوير الآثار والمتاحف والموارد الثقافية الأخرى:

- **تطويـر البـناء المؤسـسي** لقطاع الآثار والمتاحف بإعادة هيكلة القطاع وفق هياكل الهيئة العليا للسياحة مع الأخذ في الاعتبار استقلالية هذا القطاع وإمكانية استقلالها عن الهيئة في أي وقت.

- **تعزيـز القطـاع بالمـوارد البـشرية** اللازمة وتنمية مهارات جميع الموظفين بمختلف مستوياتهم من خلال التدريب.
- **توسـيع قاعدة تمويل قطاع الآثار والمتاحف** بالاستفادة من استثمارات القطاع الخاص.
- **تطويـر وتحـسين أساليب التقويم** ومراقبة الأداء من خلال تأسيس نظام فعال لقياس الأداء ومراجعة برامج ومشروعات العمل.
- **نـشر المعـرفة** بالآثار والمتاحف وموارد التراث الثقافي الأخرى عن طريق برامج الأبحاث الهادفة، وتطوير أوعية المعلومات والنشر.
- **تعزيـز الحمايـة والمحافظة** على الآثار والتراث من خلال تطبيق نظام الآثار الجديـد وإيجـاد سجل للآثار الثابتة والمنقولة؛ مما يساعد على إدارتها بصورة عملية ومرنة.
- **زيـادة القـدرة على العناية بالآثار والمتاحف**، وعناصر التراث الأخرى من خـلال إنشاء المرافق الجديدة المخصصة للحماية والمحافظة والأبحاث، إضافة إلـى تطبـيق الوسـائل الحديـثة المطورة في أعمال الترميم والصيانة والبناء بالوسائل التقليدية.
- **تطويـر الـبحث العلمـي الأثـري ونشاطات المسح والتنقيب**، والاستفادة من المؤسـسات والجامعات والمنظمات العالمية المتخصصة وفقا لشروط وضوابط محددة.
- **تحسين طريقة عرض الآثار والتراث العمراني**، وعناصر التراث الأخرى عن طـريق تطويـر أساليب عرض جديدة واستخدام التقنية الحديثة وإدخال عنصر التشويق لجذب انتباه الزوار وتحقيق رضاهم.
- **تبنـي العمـل بأسلوب المشروعات**، وتنفيذ مجموعة مختارة منها على أرض الواقـع لإقناع الشركاء وأفراد المجتمع بأهمية وفائدة الاهتمام بالآثار والتراث، وإزالة المخاوف، وتصحيح النظرة السلبية لدى البعض عن الآثار.
- **تجديـد وتطوير المتاحف القائمة**، وبناء أخرى جديدة لاستيعاب زوار أكثر في مناطق مختلفة.
- **نـشر الوعي العام**، وتوفير المساندة في مجال الآثار والتراث الثقافي من خلال التسويق وبرامج التوعية والتعريف المتطورة.

خطة العمل الخمسية:

- تحـدد خطة العمل الخمسية بالاستناد إلى تحليل الأولويات، الأعمال التي يتعين الـبدء بها خلال السنوات الخمس الأولى من الاستراتيجية، وتضم قائمة طويلة من المشروعات المحتملة، والمحددة في إطار برنامج العمل الاستراتيجي.
- سـتبدأ السنوات الخمس التي تغطيها هذه الخطة في العام ١٤٢٧هـ (٢٠٠٦م) مـع اعتبار العام ١٤٢٦هـ (٢٠٠٥م) عاماً تمهيدياً تقوم الهيئة العليا للسياحة خلاله بالتركيز على إتمام عملية الضم، ووضع التنظيم الجديد موضع التنفيذ.

أولويات الخطة:

- يتعـين أثناء تحديد الأولويات على مدار الأعوام الخمسة إلى العشرين المقبلة، وخـلال فتـرة وجود قطاع الآثار والمتاحف ضمن الهيئة العليا للسياحة، قياس الأولويات بشكل جيد من خلال تقدير إسهام قطاع الآثار والمتاحف في صناعة الـسياحة، والمنافع العديدة غير المباشرة التي تعود على أفراد المجتمع، وكذلك متطلبات الحماية والمحافظة والبحث العلمي الأثري، مع عدم إهمال الاهتمامات الخاصة بطبيعة الآثار كاختصاص ومجال عمل.
- مـن المعاييـر الرئيسة التي أُستند إليها لتحديد الأعمال ذات الأولوية: الأهمية، والجاهـزية، والمكانـة، والتميز، وجودة التجربة، والقابلية للتسويق، وسهولة الوصـول إلـى الموقـع، والملاءمة مع الاستراتيجية العامة للتنمية السياحية، والتناغم مع المشروعات الأخرى، ومتطلبات الحماية والبحث العلمي، والتوعية العامـة، والفـرص المـتاحة لبناء الشراكة، والمنافع التي تعود على المجتمع المحلـي والشركاء الأساسيين، و بناء على ذلك تم تحديد المجموعة التالية من المهام ذات الأولوية لتنمية قطاع الآثار والمتاحف في المملكة، وهي:

١- التطوير المؤسسي:

- صياغة نظام جديد ومطور للآثار مدعوماً بلوائح تنفيذية، **وقـد تم رفع مشروع هـذا النظام لرئاسة ديوان مجلس الوزراء بتاريخ (١٤٢٦/١/٢٥هـ) تمهيداً لإصداره بالطرق النظامية المتبعة.**
- إيجاد سجل رقمي للآثار، يتضمن المواقع الأثرية، والمواقع التاريخية، ومواقع التـراث الـشعبي والتـراث العمراني، والقطع الأثرية المنقولة، وقطع التراث الشعبي المهمة، ويرتبط هذا السجل بخريطة رقمية.
- إعـادة هـيكلة قطـاع الآثار والمتاحف، وتأسيس نظام جديد من المكاتب في المناطق.
- تطبيق نظام للإدارة يعتمد على مراقبة الأداء.

٢- الموارد البشرية:

- تأهـيل الكـوادر الوطنـية العاملة في قطاع الآثار والمتاحف حسب المهارات المطلوبة لأداء العمل، وتوظيف كوادر وطنية في التخصصات غير الموجودة؛ وذلك للرفع من مستوى أداء القطاع، والارتقاء بالجودة الفنية والمهنية للعاملين فيه.
- تـصميم وتطبيق برامج التدريب بحيث تغطي التدريب الداخلي والابتعاث إلى الخـارج لدراسة تخصصات محددة أو لتلقي تدريب عالٍ، والاستفادة من المنح وبرامج التدريب الدولية المشتركة، والتدريب على عمليات التنقيب بالتعاون مع البعثات العلمية الأجنبية.

٣- التمويل:

- التوظيف الأمثل للموارد المالية المخصصة من الدولة لقطاع الآثار والمتاحف.

- تخصيص صندوق تمويل خاص يمكن الأفراد والقطاع الخاص من الإسهام في تمـويل ودعـم مشاريع المحافظة على الآثار وعناصر التراث الثقافي الأخرى وعرضها.
- تمويل المشاريع بالمشاركة مع القطاع الخاص.
- الاستفادة من فرص وبرامج التمويل الدولي.

٤- الأبحاث:

- اقتـرحت مجموعة من البرامج، يمثل بعضها استمرارية للمبادرات القائمة، مع التركيـز على توفير المعلومات اللازمة لتطوير الموارد وعرضها وتفسيرها، بالإضافة إلى المعرفة العلمية بآثار المملكة وتراثها. والبرامج المقترحة هي:
  - برامج التنقيب في المواقع الأثرية الرئيسة والعمل على تهيئتها سياحياً.
  - المـسح الـشامل للآثار لتحديث المعلومات وبناء سجل الآثار والخارطة الأثرية.
  - حصر مواقع الآثار الغارقة وتوثيقها.
  - الدراسات الأثرية والتراثية المتخصصة.
- تطويـر أوعـية المعلـومات والنشر، وتعميم نتائج الأبحاث لتوفير المعلومات للجميع بيسر وسهولة.
- تطوير مركز الدراسات والأبحاث الأثرية.
- تنفـيذ مـشروعات بحثـية وأعمـال ميدانية بالتعاون مع الهيئات والجامعات والمنظمات الدولية المتخصصة وفقاً لضوابط محددة.

٥- حماية الآثار والتراث:

- ترشـيح مواقـع تـراث ثقافي من المملكة لتسجيلها في قائمة التراث العالمي باليونسكو.
- العمل على استعادة الآثار الوطنية الموجودة خارج البلاد.
- تحـسين الحمايـة الفعالـية للمواقـع بتطوير فاعلية الأساليب القائمة (التسوير، والحراسـات)، وإضافة أسلوب جديد للمراقبة المستمرة لجميع المواقع، وتفعيل مشاركة جهات حكومية أخرى في عملية الحماية.

٦- إدارة الآثار والتراث:

- رفع مستوى أداء قطاع الآثار من خلال ما يلي:
  - تطبيق السياسات والأنظمة والتعليمات المتعلقة بمجالات عمل قطاع الآثار التي توصي بها هذه الاستراتيجية.
  - تنفيذ برامج للتوعية والتعريف والترويج لتصحيح بعض المفاهيم الخاطئة، والتأثيـر إيجابياً على توجيهات أفراد المجتمع، وزيادة احترامهم وتقديرهم للمواقع.
  - إعـادة بـناء المـوارد البشرية في قطاع الآثار والمتاحف وفي المناطق، وتوفير برامج التدريب.
  - بناء الشراكات مع الجهات المحلية والمنظمات غير الحكومية لتوفير كوادر من المهتمين بحماية الآثار وموارد التراث الأخرى.
- تأسيس مختبر عالي القدرة لترميم وصيانة الآثار المنقولة.

- إنشاء مختبر متخصص بترميم وصيانة المباني الأثرية.
- تحديد المعايير الخاصة بحماية المباني وإعادة ترميمها.
- تحديد المعايير الخاصة بتصنيف المقاولين العاملين في مشاريع الآثار وتأهيلهم.

٧- إحياء التراث العمراني وتنميته:

- البدء بمجموعة من البرامج لحماية التراث العمراني والمحافظة عليه، وإحيائه، وتنميتـه فـي مراكز المدن التاريخية وفي البلدات والقرى، ودعم إعادة ترميم الأماكن التاريخية، والمساجد، ومقرات الإدارات الحكومية القديمة، والمدارس القديمـة، وإعـادة إحـياء ما اندثر من الأسواق الشعبية، وتوفير الدعم الفني للأفراد وللقطاع الخاص للمحافظة على التراث العمراني.

٨- عرض الآثار والتراث:

- تنمـية عدد من المواقع الأثرية والتاريخية والتراثية وعرضها بأساليب حديثة، ومن هذه المواقع:
  - المواقع الأثرية المهمة من مختلف العصور.
  - المباني الأثرية الرئيسة مثل القلاع والحصون والقصور الأثرية.
  - المواقـع المرتبطة بالثقافة التقليدية مثل الأسواق الشعبية، وورش ممارسة الحرف التقليدية، ومواقع المنتجات التقليدية.
  - مواقـع تاريخـية مختارة مثل مواقع الغزوات والمعارك، ومواقع التراث الأدبي والشعبي.
  - مباني التراث العمراني

٩- المتاحف:

- تعزيز المتاحف القائمة في المناطق وتطويرها.
- إنشاء متاحف جديدة في المناطق التي لا توجد بها متاحف.
- إنشاء متحف وطني للتراث الشعبي.
- تطويـر مـنهج الإدارة بالمتحف الوطني وتفعيل برامجه على نسق المتاحف الوطنية الكبرى المماثلة عالمياً.
- إنـشاء ورشة متكاملة لتصميم العروض المتحفية الدائمة، والمعارض المؤقتة وتنفيذها.
- إعـادة تطويـر العروض المتحفية والبرامج الخاصة بمتحف المصمك وقصر المربع.
- تنفيذ معارض للآثار داخل المملكة وخارجها.
- تنفيذ متاحف أخرى بالاشتراك مع الجهات الحكومية وغير الحكومية أو الأفراد والمستثمرين من القطاع الخاص، ويشمل ذلك:
  - إنشاء متاحف في المدن التاريخية.

- إنشاء متاحف متخصصة.
- دعم المتاحف الخاصة.
- إنشاء متاحف في المواقع الأثرية والتاريخية التي يتم تطويرها.
- إنشاء متاحف للتراث البحري على ساحلي المملكة الشرقي والغربي.

١٠- التوعية العامة والترويج:

- إعداد خطة إعلامية لنشر الوعي بأهمية التراث وضرورة المحافظة عليه.
- يتعين أن تتضمن خطط الإدارة الخاصة بكل برنامج أو مشروع خطة إعلامية للترويج ونشر الوعي العام، على أن تكون قابلة للتنفيذ.

ملخص ميزانية خطة العمل الخمسية (القيم بآلاف الريالات)

- يوضح الجدول الآتي متطلبات الميزانية الموحدة لخطة العمل الخمسية الأولى (١٤٢٧ – ١٤٣١هـ).

مسلسل	أبواب الميزانية	السنة										إجمالي السنوات الخمس
		١ ١٤٢٧هـ (٢٠٠٦م)	النسبة من الإجمالي	٢ ١٤٢٨هـ (٢٠٠٧م)	النسبة من الإجمالي	٣ ١٤٢٩هـ (٢٠٠٨م)	النسبة من الإجمالي	٤ ١٤٣٠هـ (٢٠٠٩م)	النسبة من الإجمالي	٥ ١٤٣١هـ (٢٠١٠م)	النسبة من الإجمالي	
١	**الباب الأول**	٦٨,٣٤٨	%٢٩	١٠٢,٥٢٣	%٣١	١٠٧,٦٤٨	%٢٩	١١٣,٠٣١	%٣١	١١٨,٦٨٢	%٣٤	٥١٠,٢٣٢
٢	**الباب الثاني**	٣٢,٣٩٠	%١٤	٣٥,٣٣١	%١١	٣٦,١٤٥	%١٠	٣٧,٦٤٦	%١٠	٣٨,٢٩٢	%١٢	١٧٩,٨٠٤
٣	**الباب الثالث**	٧٨,٦٤٦	%٣٤	٨٦,٤٠٨	%٢٦	٩٦,١٣٠	%٢٦	١٠٠,٢٤٠	%٢٨	١٠١,٦٧٠	%٢٩	٤٦٣,٠٩٤
٤	**الباب الرابع**	٥٤,٦١٢	%٢٣	١٠٣,٧٥٠	%٣٢	١٣٦,٤٧٩	%٣٥	١١٣,٣٥٤	%٣١	٨٦,٦١٢	%٢٥	٤٩٤,٨٠٧
الإجمالي		**٢٣٣,٩٩٠**		**٣٢٨,٠١٢**		**٣٧٦,٤٠٢**		**٣٦٤,٢٧١**		**٣٤٥,٢٥٦**		**١,٦٤٧,٩٣٧**

تعرض الجداول المفصلة في التقرير وملاحقه معلومات وبيانات إضافية حول المتطلبات من الوقت والموارد البشرية والتكاليف وخطة تقييم الأداء.

- يتعين البدء بصياغة الخطط التفصيلية لبعض برامج ومشروعات الخطة خلال السنة التمهيدية ١٤٢٦هـ (٢٠٠٥م)، واستكمال بقية الخطط التفصيلية للبرامج والمشروعات خلال سنة التعبئة ١٤٢٧هـ (٢٠٠٦م)، ليصبح من الممكن البدء في التنفيذ من بداية السنة الأولى من خطة العمل الخمسية.
- تنفيذ الخطة وخطط العمل والميزانيات بدءاً من العام ١٤٢٧هـ (٢٠٠٦م)، ويفضل البدء ببعض الأعمال في العام ١٤٢٦هـ (٢٠٠٥م) وخاصة مشروعات البناء المؤسسي للقطاع.
  – يتعين وضع منهج عام لتقييم عملية تنفيذ الخطة، وتحديد المعايير الأساسية التي يستند إليها قياس الأداء.

قضايا التنفيذ ومعوقاته:

- تحدد خطة العمل الزمن المحدد لتنفيذ كل مشروع (بالاستناد إلى أولويات الاستراتيجية)، وستكون هناك حاجة لتوفير خطة مفصلة لإدارة عملية التنفيذ.
- تُعد خطة العمل وسيلة مفيدة للتخطيط، إلا أنها بحاجة إلى التعديل مع بدء التنفيذ الفعلي، ويفضل الالتزام بتطبيقها على أساس سنوي. ومن أهم العوامل التي ستؤدي إلى إجراء بعض التعديلات عليها ما يلي:
  – تأثر البرنامج الزمني المحدد للتنفيذ بما يعتمد سنوياً للقطاع من مخصصات الميزانية؛ مما يحتم التوافق مع إمكانات الميزانية وإعادة برمجة المشاريع.
  – قد يتأثر التوقيت المخصص لبعض المشاريع بعوامل خارجية طارئة، حيث إن العديد من المشاريع تنفذ من قبل مستثمرين في القطاع الخاص، أو شركاء آخرين.
  – قد يستغرق حل المسائل المحتمل ظهورها والمتعلقة بالملكية بعض الوقت؛ حيث إن ملكية العديد من المواقع المقترحة للتنمية والتطوير تعود للأفراد وخاصة مواقع ومباني التراث العمراني.
  – سيحتاج فريق العمل الداخلي إلى تنمية موارده ومهاراته؛ ليتمكن من تحقيق الأهداف المحددة.
- يجب تعيين مدير وفريق عمل لكل مشروع.
- يتعين تقييم الأداء لخطط العمل السنوية.

تمهيد:

- يعنى هذا التقرير باستراتيجية وخطة عمل قطاع الآثار والمتاحف بالهيئة العليا للسياحة، ويعد استكمالاً للدراسات السابقة التي أجرتها الهيئة بالتعاون مع الشركة الاستشارية في المرحلتين الأولى والثانية وخاصة دراسات المخرجين (١,٠٩) و(٢,٠٦)، والتقرير الذي وضعته الهيئة العليا للسياحة بالتعاون مع خبير دولي لتوجيه عملية ضم وكالة الآثار والمتاحف إلى الهيئة العليا للسياحة.
- تُعد هذه الاستراتيجية وخطة عملها التنفيذية جزءاً من المرحلة الثالثة من مشروع تنمية السياحة المستدامة بالمملكة. وتغطي مشروعات وتكاليف البناء المؤسسي، والتنظيمي والإداري لقطاع الآثار والمتاحف، وتطوير منتجات سياحية، والطاقة الاستيعابية للمواقع الأثرية والتاريخية والتراثية. وقد تم إعداد هذه الاستراتيجية لتغطي السنوات الخمس التالية للعام ١٤٢٦هـ (٢٠٠٥م)، كما أنها تحدد الأعمال والمشاريع المطلوبة مرتبة حسب الأولوية على مدى العشرين سنة المقبلة.
- من الأمور ذات العلاقة بضم وكالة الآثار والمتاحف للهيئة العليا للسياحة، معرفة أوجه التعاون والتوافق بين وكالة الآثار والمتاحف من جهة، والهيئة من جهة أخرى، وتعزيز المهارات والنظم الإدارية. بالإضافة إلى أن عملية الضم تتيح الفرصة لتوظيف التراث وعرضه بصورة تساعد على جذب الأسواق السياحية المستهدفة، وتطوير منتجات ذات جودة عالية في المواقع الأثرية والتاريخية وفي المتاحف، وتسويق هذه المنتجات إلى شرائح السياحة الثقافية وسياحة المجتمع. وفي ضوء تقرير رؤية الضم الذي وافق عليه مجلس إدارة الهيئة العليا للسياحة فإن الرؤية تنص على ضم وكالة الآثار والمتاحف إلي الهيئة العليا للسياحة، بحيث يستفيد قطاع الآثار والمتاحف من منهجية العمل الشاملة في الهيئة، وإمكاناتها المتعلقة بمسألتي التطوير والتسويق، في حين تستفيد السياحة من توظيف مواقع التراث الثقافي والمتاحف بوصفها عناصر جذب سياحية، على أن يشكل التكامل بين الآثار والسياحة رافدا قوياً لدعم المهام المنوطة بكليهما، مع الاحتفاظ بشخصية مستقلة لكل منهما، ومراعاة التباين في طبيعة الاختصاص. وتهدف عملية الضم إلى:
  - تحقيق تكامل جهازي السياحة والآثار والمتاحف بصيغة ترفع من مستوى أداء كل منهما، وتساعد على دمج الاعتبارات السياحية في التخطيط الاستراتيجي للآثار والمتاحف وبالعكس.
  - تحديث قطاع الآثار والمتاحف بالاعتماد على حيوية السياحة، وتنمية الموارد البشرية في قطاع الآثار والمتاحف، والرفع من كفاءتها.
  - تطوير أداء قطاع الآثار والمتاحف في مجال البحث العلمي والتنقيب الأثري والنشر.
  - الرفع من إسهام قطاع الآثار والمتاحف في التنمية.
  - الاستفادة من المواقع الأثرية والتراثية والمتاحف في تطوير السياحة الثقافية، والتسويق الهادف لتراث المملكة، بتنمية عدد من مواقع التراث الثقافي لتصبح مواقع جذب سياحي ذات جودة عالية.
  - عدم التأثير سلباً على أنشطة وبرامج الهيئة العليا للسياحة، والحفاظ على استقلالية عمل قطاع الآثار.

- تنبثق القيم التي تبنى عليها منتجات الثقافة والتراث من وعي أفراد المجتمع وفهمهم للثقافة والتراث. فمن المعروف أن التراث الثقافي يزخر بالعديد من التجارب الإيجابية والسلبية، وهو بذلك يعد مصدراً مهماً للثقافة المحلية ودورها في الحياة المعاصرة كما أنه يحمل في طياته الدروس والعبر. وعليه، فمن الواجب علينا إدراك الماضي وفهمه، وإبراز أهميته، ونشر الوعي به في المجالات التعليمية والاجتماعية المختلفة وفي أسواق السياحة الثقافية المستهدفة. ويتطلب هذا الأمر العمل مع عدد من الشركاء والأخذ بعين الاعتبار الموازنة بين مختلف الشركاء الرئيسين المهتمين بالتراث الثقافي، وهذه مهمة ليست سهلة، لأن الأمر يتطلب استيعاب الإمكانات والقدرات المختلفة التي تدعم الثراء والتنوع الثقافيين للموروثات، ونقله للأجيال المقبلة.
- يذكر أن هذا التقرير قد أعده فريق من الهيئة العليا للسياحة وقطاع الآثار والمتاحف بالتعاون مع فريق من الاستشاريين الدوليين المختصين في هذا المجال، حيث بدأ العمل في إعداده في شهر صفر ١٤٢٥هـ (إبريل ٢٠٠٤م).

خلفية:

١-١ مقدمة:

١-١-١ محتوى خطة التنمية السياحة الوطنية:

- يعد توجه المملكة ممثلة في الهيئة العليا للسياحة للاستفادة من التراث الثقافي سياحياً خطوة جريئة ورائدة. وهو توجه بني على ما أظهرته الدراسات الحديثة التي قامت بها الهيئة من تمتع المملكة بثراء متنوع في المواقع الأثرية، والتاريخية، والتراث العمراني، والحرف والصناعات التقليدية، والتراث الشعبي. وتدعم هذه الموارد إمكانات فنية وعلمية، بالإضافة إلى الارتباط الوثيق بين الحوادث التاريخية التي شهدتها أراضي المملكة وأماكن وقوعها، والشخصيات التي صنعت تلك الحوادث.
- من الواضح أن التراث - ومنه الآثار - يوفر الدلائل الفعلية المحسوسة على حكمة الأجداد، وتفاعلهم مع بيئتهم، وما تمتعوا به من صفات مكنتهم من المشاركة في صنع التاريخ. ومع ذلك، نجد أنه وحتى وقت قريب، لم تبذل جهود فعلية لحماية الموارد التراثية والمحافظة عليها. إلاّ أنه توجد الآن فرصة ثمينة وفرتها الهيئة العليا للسياحة للاستفادة من التراث الوطني القيم، بما يعود على المجتمع بالنفع من السياحة الداخلية والدولية، إضافة إلى إثراء ثقافة الأجيال المقبلة.
- بدأت المرحلة الأولى من مشروع تنمية السياحة الوطنية (الاستراتيجية العامة) في شهر ذي الحجة ١٤٢١هـ (مارس ٢٠٠١م)، وتم الانتهاء منها في ذي الحجة ١٤٢٢هـ (مارس ٢٠٠٢م)، وفي عامي ١٤٢٤/١٤٢٥هـ (٢٠٠٣/ ٢٠٠٤م) تم إتمام المزيد من الدراسات. وأُعد مشروع تنمية السياحة الوطنية من قبل فريق عمل الهيئة العليا للسياحة بالتعاون مع استشاري دولي.
- لقد ركزت المرحلة الثانية من خطة تنمية السياحة المستدامة على خطة العمل الخمسية التي تم الانتهاء منها في شهر شوال ١٤٢٣هـ (نوفمبر ٢٠٠٢م). وتشكل هذه الدراسات – مع دراسات أخرى وبخاصة تقرير رؤية ضم الوكالة إلى الهيئة العليا للسياحة - الخلفية التي تستند عليها استراتيجية قطاع الآثار والمتاحف وخطة العمل التنفيذية. (انظر قائمة الدراسات التي تستند إليها الاستراتيجية في نهاية التقرير).
- من الدراسات ذات الصلة الوثيقة بهذا التقرير المخرج (١,٠٩) (حماية التراث الثقافي والمحافظة عليه وعرضه) والمخرج (٢,٠٦) (خطة العمل الخاصة بالتراث الثقافي)، الذي طرحت فيه خطة خمسية لتنمية التراث الثقافي كجزء من مبادرة شاملة لتطوير السياحة الثقافية بالمملكة.
- يتمثل الهدف الأساس لهذه الخطط والدراسات في توفير إطار العمل اللازم لتحفيز تنمية السياحة وتطويرها باعتبارها قطاعاً منتجاً ذا منافع قيمة فيما يتصل بأمر التراث، هذا فضلاً عن وجود الأهمية الاقتصادية لهذا القطاع. وتضم هذه الخطط المبادئ والأسس المهمة لتنمية أوجه الاستفادة من التراث المنقول وغير المنقول، ومنها:
  - التنوع الاقتصادي وتنمية المناطق، وتوفير المزيد من الفرص الوظيفية، ودعم الأعمال الصغيرة.
  - إحياء التراث والعادات، ودعم عملية حماية المواقع التراثية، وإعادة ترميمها، والمحافظة على الحرف اليدوية، والصناعات المنزلية، والأسواق الشعبية.

- فهم البيئات والثقافات المختلفة في المملكة بشكل أفضل.
- تخطيط السياحة ضمن إطار التنمية، وذلك بهدف تفادي نشوء المشكلات البيئية والاجتماعية والثقافية، إلى جانب إقامة المشروعات التي تسهم في حماية البيئة والتراث.
- تصميم التنمية السياحية وفق السمات المميزة، والحاجات الخاصة بكل منطقة من مناطق المملكة، مع الحرص على تفعيل إسهام المجتمعات المحلية إلى أقصى حد في عملية التنمية السياحية، وتحقيق الهدف الخاص بهدف الحصول على كل ما من شأنه أن يعود على المجتمعات المحلية بالاستفادة من تجارب الدول المشابهة.
- دمج التنمية السياحية بصورة متكاملة مع خطط التنمية الشاملة والعادات والأنماط التقليدية للحياة في المملكة، مع تأسيس روابط قوية مع القطاعات الاقتصادية الأخرى، لتحقيق أكبر قدر ممكن من التنمية الاقتصادية المتوازنة.
- تنمية السياحة بمشاركة القطاع الخاص.
- توفير المرافق اللازمة لكل صور النشاط السياحي في المباني والمواقع الأثرية والتراثية، وتوفير البرامج والفعاليات التراثية للتسلية والترفيه والتثقيف، والاستفادة من الموارد التراثية في تطوير منتجات جديدة.

٢-١-١ نطاق التقرير والغرض منه:

- يختص هذا التقرير بإعداد استراتيجية وخطة عمل لقطاع الآثار والمتاحف في المملكة، ومن خلاله يتم اقترح البرنامج الاستراتيجي الخاص بتطوير نشاطات الحماية والتنقيب والبحث العلمي في هذا القطاع، والتركيز على تنمية مجموعة متنوعة من مصادر التراث الثقافي بما يعود بالفائدة والنفع على المواطنين من خلال استثمار هذه المصادر في السياحة والتعليم والترفيه، إلى جانب تعزيز اللحمة الوطنية والتناغم الاجتماعي والثقافي من خلال دعم الاعتزاز بالتراث الثقافي. ويعد هذا التقرير جزءاً رئيساً ومهماً من الاستراتيجية المفصلة الخاصة بتنمية السياحة.
- يلتزم هذا التقرير بالنظر إلى كل المعوقات المرتبطة بالمسائل الاقتصادية والاجتماعية، والثقافية، والمالية، والفنية، والبحثية، والتشغيلية ومسائل الحماية، والصيانة والإدارة وأخذها بعين الاعتبار فيما يتعلق بالعملية المقترحة للإدارة، وذلك فيما يتصل بالاستخدامات النافعة لمعالم التراث والآثار في المملكة.
- واستناداً إلى التقارير السابقة، فإن هذا التقرير يهدف إلى وضع الاستراتيجيات والإجراءات اللازمة لتحقيق ما يلي:
  - صياغة "الرؤية" الخاصة بالتراث، واقتراح إطار للعمل المنظم والمنسق الخاص بقطاع الآثار والمتاحف في محاور الحماية والتنمية والبحث العلمي. على أن يتم ذلك بطريقة تركز على مسؤولية المجتمع، والجوانب التعليمية، والمشاركة الفاعلة، والمهنية في العمل والأداء.
  - العمل على الاستفادة من الآثار والمتاحف في التنمية الثقافية والاجتماعية والاقتصادية للمملكة.

- وضع برامج تنمية مستدامة ذات صفات إدارية جيدة؛ للترويج لتنمية السياحة الثقافية والاجتماعية.
- وضع استراتيجية مفصلة يتم تبنيها بالاستناد إلى الدراسات السابقة.
- تطوير خطة العمل الخمسية، وإطار العمل الخاص بالعشرين سنة المقبلة.

٣-١-١ منهجية إعداد التقرير:

روعـي في إعداد هذا التقرير أن يتم إنجازه في فترة زمنية قصيرة. وتطلب هذا الأمـر سلاسـة فـي العمل الجماعي بين المستشارين وفريق عمل الهيئة العليا للسياحة ووكالة الآثار والمتاحف. وتم الاتفاق منذ بداية العمل على اتباع المنهجية العلمية بعد فهم السياق الثقافي والاجتماعي والسياسي والاقتصادي لتراث المملكة والتي يمكن تلخيصها فيما يلي.

- اسـتيعاب الدراسـات التـي قامـت بهـا الهيئة العليا للسياحة بالتعاون مع المستـشارين الآخرين، والمعلومات التي جمعت من مصادر مختلفة بواسطة برنامج سياحة الثقافة والتراث بالهيئة العليا للسياحة.
- دراسة الخيارات المتاحة لتطوير قطاع الآثار والمتاحف وتحليلها.
- إعـداد ملـف يضم معلومات عن المشروعات المقترحة؛ لفهم وضع موارد التـراث وحالتها، وتحديد الموضوعات والأسئلة والاستفسارات التي توضح تطوير المشروعات بشكل علمي. ويتطلب هذا الأمر تقييماً مستمراً للتراث، وللسياق الذي يتم من خلاله تطوير المشاريع، واختيار برامج إعادة استخدام التـراث، نظـراً لتأثر كل ذلك بالجوانب الاقتصادية، والمالية، والتسويقية، والعوامل الاجتماعية والسياسية.
- وضـع الحقائـق المهمة والرئيسة التي تتعلق بالمشروعات المقترحة، والتي تـشكل أولـويات خطة العمل على مدار العشرين المقبلة، إضافة إلى تحديد الإطـار العام للتكاليف، وهو أمر مهم لتحديد منهجية التحليل، بالإضافة إلى تقييم ما يلي:

أ- التطوير المؤسسي والإداري اللازم لتحقيق التكامل بين كل من قطاع الآثار والمتاحف في الهيئة العليا للسياحة، والجهات الحكومية ذات العلاقة، وتوفير الأدوات والقدرات اللازمة لإدارة التراث وتشغيله بفاعلية.

ب- المعلومات المتوافرة ومدى ارتباطها بمحتوى التراث وسياقه.

ج- إمكانـية إتاحـة المجـال للمزيد من الاستخدامات المتعلقة بالسياحة والتنمية الثقافـية، والـبحث عـن الآلـية التي يمكن بواسطها دعم تنمية المجتمعات المحلية.

د- الحاجـة الماسة إلى تعزيز أعمال المحافظة على المواقع، والبحث الأثري، وبرمجة أولويات التنفيذ بما يتوافق مع نمو الأسواق السياحية ودعمها.

هـ- تكاليف تطوير السياحة الثقافية، ومنافعها، والمخاطر التي تنجم عن تطوير هـذا الـنوع مـن الـسياحة، والتأثيـر المحتمل للخيارات المفضلة على المجتمعات المحلية.

و- مناقشة الأعمال والبرامج اللازمة لتحقيق المشروع، والمهام اللازمة لبناء التوافق الضروري بين الشركاء الرئيسين وشرائح المجتمع المحلي.

- ومـن خـلال المعلومات المتوافرة من المشروعات الفردية، ومن الطبيعة العامة للتحلـيل في خطة تنمية السياحة المستدامة وبناء على الوقت المتاح، أصبح من الواضـح أثـناء إعـداد التقرير إمكانية توفير إجابات أولية تتعلق بالقضايا التي أثيـرت حول تحديد الأولويات. وبالتالي؛ فإن مبادئ تحديد الأولويات والمراحل فـي هذا التقرير صحيحة إلى حد كبير. أما المعلومات التي تتطلبها عملية إعداد الدراسات التفصيلية ودراسات الجدوى الخاصة ببعض المشروعات، فيجب العمل على تنفيذها بشكل أكثر تفصيلاً خلال السنة التحضيرية، على أن يتم إكمالها في السنة الأولى، أو الثانية من خطة العمل الخمسية.
- تقع مسؤولية إعداد الدراسات التفصيلية ودراسات الجدوى على عاتق الهيئة العليا للسياحة. وعلى قطاع الآثار والمتاحف بالهيئة صياغة الأسس المرجعية، وتحديد المحـتوى، وإعـداد هذه الدراسات أو الإشراف على إعدادها، وعليه يتعين على كوادر هذا القطاع امتلاك الخبرة المناسبة والكافية في الموضوعات ذات العلاقة بهـذا الأمـر. ولا بد من القول هنا إن تعيين الموظفين ذوي المهارات المناسبة لمتطلبات التنمية المكثفة للآثار والتراث والمتاحف قد يكون أهم وسيلة للتقدم في العمل وإنجازه.
- تبعاً ووفقاً للمنهجية المتفق عليها، قام فريق عمل المشروع بما يلي:
  - تطوير الأطر العامة للاستراتيجية؛ للتعرف على الخيارات المفضلة.
  - تطويـر الأعمـال المبنية على أفضل التقديرات للطاقة الاستيعابية للبنى الرئيـسة، وللمـوارد البـشرية؛ لـتحديد البرامج الممكنة، وأولويات تنمية المشاريع الخاصة بآثار المملكة المنقولة والثابتة.
  - تطويـر المفاهيم المبدئية، وتقديمها في ورشة عمل كتلك التي عقدت في مدينة الرياض، والتي ضمت الشركاء الرئيسين، والمشاركين في تنمية الآثار والمتاحف في المملكة. وقد تم تلخيص هذه الأفكار في الملاحق.
- بـناء علـى الفهـم المـتكامل لما ذكر في النقاط السابقة، كتبت مسودة التقرير لاعتمادها من قبل اللجنة التوجيهية، ومن ثم مجلس إدارة الهيئة العليا للسياحة.

٤-١-١ محتوى التقرير:

- اشتملت الاستراتيجية وخطة العمل على أربعة فصول، إضافة إلى الملاحق بهدف التركيز على المبادئ الأساس، بحيث يصبح هذا التقرير مرجعاً لكل الأعمال ذات العلاقة، وتم تقسيمها كما يلي :

الفصل الأول - خلفية

القسم ١-١ يوضـح الأهـداف، والنطاق، والمحتوى، والمنهجية، والهيكل الخاص بالتقرير.

القسم ١-٢ يبـين المـنظور الدولـي للتـراث الثقافي، والعوامل السياسية والاجتماعـية، والمؤسـسية، والإدارية، والاقتصادية والمالية، والثقافية التي تؤثر على استيعاب استراتيجيات التنمية الخاصة بقطاع الآثار والمتاحف.

الفصل الثاني - تحليل الوضع الحالي

القسم ٢-١ مقدمة مختصرة عن المنهج المتبع في إعداد التقييم الاستراتيجي للأوضاع الحالية للموارد الثقافية، وإدارتها، وتطويرها في المملكة.

القسم ٢-٢ تحليل لعناصر القوة والضعف والفرص والمخاطر، والحلول، والعوامل الخارجية التي تؤثر على تخطيط تنمية الموارد التراثية، وتحديد العوامل التي يتعين أخذها بعين الاعتبار أثناء إعداد الاستراتيجيات المتعلقة بالاستفادة من السياحة، والتعليم، والتي تعود بالنفع على مواطني المملكة. إضافة إلى الأقسام ٢-٣ و٢-٤ التي تحدد مرحلة تطوير الاستراتيجيات.

القسم ٢-٣ تقييم المسائل القانونية والتنظيمية التي يتعين طرحها.

القسم ٢-٤ تقييم أوضاع الموارد الثقافية الحالية وجاهزيتها للتطوير بالنسبة للسياحة الثقافية.

القسم ٢-٥ تلخيص عناصر القوة والضعف والفرص والمخاطر، وتحليلها، وتقييمها وفق جدول متكامل.

الفصل الثالث - الاستراتيجية

القسم ٣-١ عرض الرؤية الخاصة بالأهداف الاستراتيجية المتعلقة بأعمال قطاع الآثار والمتاحف في الهيئة العليا للسياحة، كما تتضمن الاستراتيجية برنامج عمل على مدى عشرين عاماً، وخطة عمل للسنوات الخمس الأولى.

القسم ٣-٢ وضع إطار العمل الاستراتيجي وذلك باتباع منهج نمطي، يبدأ بتحديد الأهداف المرتبطة بكل عنصر يحتاج إلى اتخاذ إجراء، إلى جانب توضيح الاعتبارات الاستراتيجية، واقتراح الإجراءات الفاعلة.

الفصل الرابع - خطة العمل الخمسية

القسم ٤-١ مقدمة خطة العمل.

القسم ٤-٢ يطرح نظرة عامة للقضايا الاستراتيجية التي تم أخذها بعين الاعتبار أثناء تحديد أولويات العمل، كما يقدم إطار عمل خاص بالأعمال والمشروعات التي يتعين القيام بها على مدار العشرين عاماً.

القسم ٤-٣ مناقشة القضايا والمعوقات التي قد تؤثر على تنفيذ خطة العمل.

القسم ٤-٤ يمثل ملخص العمل الذي يتعين القيام به خلال السنة المالية المقبلة، والتي تُعد سنة تحضيرية، يتم فيها تحديد الأساس الذي يستند إليه البدء بتنفيذ خطة العمل للعام ١٤٢٧هـ (٢٠٠٦م).

القسم ٤-٥ ملخص خطة العمل على هيئة جدول.

القسم ٤-٦ جدولة خطة العمل.

القسم ٤-٧ جدولة الميزانية.

القسم ٤-٨ مناقشة إعادة هيكلة القطاع، وتطوير الموارد البشرية.

القسم ٩-٤ منهجية تطوير نظام الإدارة بما في ذلك الأهداف، وتحديد معايير الأداء، إضافة إلى وضع جدول لمراقبة البرنامج ومراجعته.

الملاحق- تقدم وثائق مساندة، وتفاصيل عن المشروعات والأعمال ذات الصلة.

٢-١ الإطار العام للتراث الثقافي:

٢-١-١ مقدمة:

- ويبحث هذا الفصل من التقرير في وضع العناصر الخاصة بتراث المملكة الثقافي ضمن الإطار العام العالمي، ويتناول تطبيق معايير المقارنة الرئيسة التي تؤثر على فهم واستيعاب استراتيجيات تطوير قطاع الآثار والمتاحف وستيعابها، وهي العوامل السياسية، والاجتماعية، والمؤسسية، والإدارية، والاقتصادية، والمالية، والثقافية.

٢-١-٢ التراث الثقافي الثابت والمنقول وغير المادي:

- ويشمل التراث الثقافي وفق المعاهدة الدولية التي حددتها منظمة اليونسكو "كل ما له علاقة بالبشر من قيم، وأعمال، وتصرفات، ومؤسسات، ومعالم، ومواقع". ويشتمل هذا التعريف على ثلاثة عناصر رئيسة للتراث يتميز كل منها بسماته الخاصة، وحاجاته المحددة للحماية، والمحافظة، والإدارة. وهي عناصر تمثل التراث الثابت، والتراث المنقول، والتراث غير المادي. وسيتم مناقشتها بشكل مفصل فيما يلي :

التراث الثابت:

- يشمل التراث الثابت ما يلي:

- **الآثار**: هي الأعمال المعمارية، وأعمال النحت والتصوير على المباني، والعناصر أو التكوينات ذات الصفة الأثرية، والنقوش، والكهوف، ومجموعات المعالم التي لها قيمة عالمية استثنائية من وجهة نظر التاريخ، أو الفن، أو العلم.

- **المجمعات**: وهي مجموعات المباني المنعزلة أو المتصلة، والتي تمثل عمارتها، أو تناسقها، أو اندماجها في منظراً طبيعياً له، قيمة عالية استثنائية من وجهة نظر التاريخ، أو الفن، أو العلم.

- **المواقع**: ويقصد بها أعمال الإنسان، أو الأعمال المشتركة بين الإنسان والطبيعة، وكذلك المناطق بما فيها المواقع الأثرية، التي لها قيمة عالمية استثنائية من وجهة النظر التاريخية، أو الجمالية، أو الأدبية أو الأجناس البشرية.

- أدت التجارب اللاحقة المرتبطة بتطبيق هذه التعاريف إلى زيادة الاهتمام بالمعالم والآثار والمواقع ضمن الإطار العام للمواقع التراثية، والذي يضم كلاً من التراث الطبيعي، والتراث الحضاري الشامل للمعالم الأثرية، وهذه "لا تشمل الأعمال الفنية ذات القيمة فحسب، بل وحتى الأعمال الأثرية المتواضعة، والتي أصبح لها أهمية ثقافية بمرور الزمن (ميثاق البندقية Venice Charter).

- تظـل معاهـدة اليونـسكو لحماية التراث الثقافي والطبيعي العالميين واحداً من الجهـود الناجحة والبناءة في السياسات الثقافية العالمية. إذ ساهمت هذه المعاهدة بـشكل كبير في تنمية نظرية وممارسات المحافظة والترميم، والتي أصبحت من الأمـور المقـبولة فـي كل أنحاء العالم. ومن الأمثلة الرئيسة المتعلقة بالأصالة (وثـيقة نـارا ١٩٩٤م) والتي قدمت تعريفاً جديداً للقيم الأصيلة للمواقع والآثار. ويتعين العمل في المستقبل على تحديد مجموعة التراث الثقافي والطبيعي وإدارته كما هو مذكور في المعاهدة، مع الاستمرار في فتح الآفاق العالمية الجديدة.

- ينص إعلان منظمة اليونسكو العالمي للتنـوع الثقافي، والذي تم تبنيه في نوفمبر ٢٠٠١م على ما يلي: "تتخذ الثقافة أشكالاً مختلفة عبر الأزمنة والأماكن، ويتمثل هـذا التـنوع في تميز، وتفرد هوية المجموعات والمجتمعات البشرية وتفردها. وباعتـبار التـنوع الثقافـي مصدراً للتبادل والابتكار والإبداع، فهو مهم للجنس البـشري أهمية التنوع الحيوي للطبيعة. وفي هذا الصدد، فإنه يعد تراثاً مشتركاً للبـشرية، ويتعـين تعـريفه والتأكـيد عليه بما يعود بالنفع على الأجيال الحالية والمستقبلة".

- بالنـسبة للمهتمين بتقييم البيئة الحالية وإدارتها، يجب أن يتم الرجوع إلى تعريف التـراث الطبيعـي وهـو: "العناصر الطبيعية التي تتألف من التكوينات الفعلية، والبيولوجية أو مجموعات منها، والتي تحمل قيمة عالمية من الناحية الجمالية أو العلمية،والتكويـنات الجيولوجية وتكوينات الجغرافيا الطبيعية، والمناطق المحددة التـي تحتوي على مواطن للفصائل المهددة من الحيوانات، والنباتات ذات القيمة العالمـية مـن الناحـية العلمية، والمواقع الطبيعية والمناطق المحددة ذات القيمة العالمية من الناحية العلمية والجمال الطبيعي"[١].

التراث المنقول:

- ويـشمل القطـع الأثـرية (الآثار)، والمواد التاريخية، والأعمال الفنية، والكتب والمخطـوطات، والمـواد ذات القـيمة، والاسـتخدامات التقليدية (قطع التراث الـشعبي)، وغيـرها من المنتجات التي صنعها البشر والتي تُعد ذات قيمة مهمة للتراث الثقافي الخاص بكل شعب. ويتم توفير الحماية الدولية لهذه الثروة الوطنية تحت مظلة الدولة.
- كمـا يـضم التراثُ المنقول المصنوعاتِ الأثريةِ والتاريخيةِ التي تعرض التراث التاريخي للأمة، إلى جانب العناصر السكانية التي تعكس الثقافات التقليدية، ومنها الحرف التقليدية التي توضح التراث الحي الذي لا يزال قيد الممارسة.

الحرف التقليدية:

- وتـندرج هذه الحرف تحت التراث المنقول، وعادة ما تتعرض للانقراض، نظراً لعـدم توافـر الدعم الرسمي الذي يقدم إطار العمل اللازم للحماية، مثل تأسيس الجمعـيات المتخصـصة بالـتجارة والحـرف التقليدية، وحرية التعبير، والدعم الترويجي والمؤسسي.

---

[١] اتفاقية حماية التراث العالمي الثقافي والطبيعي/ أقرت من المؤتمر العام لمنظمة الأمم المتحدة للتربية والعولم والثقافة، المنعقد في باريس من ١٧ أكتوبر إلى ٢١ نوفمبر في دورته السابعة عشر.

- من المألوف؛ أن هناك زعماً خاطئاً مؤداه (أن سوق الحرف التقليدية ستحتل مكانتها بنفسها من خلال المبادرات الفردية)، غير أن الواقع يؤكد أن الحكومة يمكنها أن توفر بمبادرتها أُطر العمل المناسبة من خلال الإجراءات المعتادة التي تعود بالنفع على هذه الحرف، نشمل – من ثم على المجتمع كله - أو أن تقوم - من دون قصد - بتجاهل هذا التراث وهذا يؤدي إلى إلحاق الضرر به ويتم قتل الإبداع. إن الصين تمثل نموذجاً للدولة التي أهملت التراث والعادات الشعبية، إلى أن عادت لاكتشاف نفسها بعد انتهاء "الثورة الثقافية" في عام ١٣٩٧هـ (١٩٧٦م). وقد ساهمت جهود التعبير الذاتي، وإعادة الاكتشاف البطيء للثقافة المحلية والعادات التقليدية الشعبية في إعادة بناء الدولة؛ لتصبح في مقدمة المجتمعات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية في العالم.
- إن الأبحاث والاختبارات الأخيرة في عالم البناء قد أظهرت إمكانية تحسين استخدام المواد التقليدية والمهارات الحرفية، وأنماط العمارة التاريخية والجمالية في توفير بيئات تنافس في جودتها تلك المصنوعة من المواد الحديثة المطورة. ومن المهم تحقيق المعايير الخاصة بالبناء بالتنسيق بين مجموعة من المسائل الفنية، والمتعلقة بالتصميم والعقود والإدارة. ويقع هذا الدور ضمن مسؤوليات الحكومة. وعلى أية حال، لن يكون قطاع الآثار والمتاحف في الهيئة العليا للسياحة مسؤولاً عن تطوير الفعاليات الخاصة بالتراث غير المادي، أو تنمية الثقافة في المجتمع، أو تطوير منتجات الحرف والصناعات التقليدية؛ حيث تقع هذه المسؤوليات على عاتق جهات حكومية أخرى. وتوضح هذه الحقيقة الأهمية القصوى لوجوب إيجاد مجال مفتوح للنقاش والعمل المشترك بين الوزارات على كافة المستويات الحكومية، وذلك إذا أخذنا بعين الاعتبار كل مستويات التنمية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية المتعلقة بهذا النوع من التراث.

التراث غير المادي:

- ويطلق علية - في بعض الأحيان - التراث المحسوس نظير التراث الملموس (الثابت والمنقول). ويضم هذا التراث اللغة، والعادات، والتعبيرات الفنية، والعروض الأدائية والسماعية، والمسرح، والملابس والديكورات والاحتفالات وأنماط السلوك المختلفة. وتُعد العناصر الأخرى المرتبطة بالتراث الثقافي عناصر مهمة تكميلية.
- يشكل هذا التراث غير المادي الركيزة الأساس للمناسبات والفعاليات الاجتماعية والثقافية، وتتركز هذه الفعاليات في العادة في مواسم العطلات المحلية والوطنية، وفي الفعاليات المبتكرة مثل مهرجان الجنادرية في المملكة العربية السعودية، ومهرجان بوجا في الهند، ومهرجان نوتنج هيل قيت في لندن، إلى جانب المهرجانات المشهورة ذات الطابع الديني أو العام التي تقوم في كل دولة. وتُعد إسهامات الأفراد ومبادراتهم، والتنظيمات، والدعم المساند الذي تقدمه الحكومة لضمان توفير الصحة والأمن والسلامة، من الأمور المهمة في التجمعات الكبيرة. ويتطلب ذلك التعاون، وبذل الجهود، والتخطيط، والإدارة، والتسويق لإظهار معالم التراث لمصادر الجذب السياحي.
- إليه يمكن تحديد أهم الفرص التي تمكن التراث غير المادي من دعم البيئة التراثية والسياحة فيما يلي:
  - اعتبار التراث غير المادي مورد جذب سياحي في حد ذاته.
  - تحسين منتجات التراث العمراني التي تُعد دائماً وعاء لنشاطات التراث غير المادي وفعالياته المختلفة.
  - اعتبار التراث غير المادي نشاطاً اقتصادياً وترويجياً.

- يمكـن القول بأن التنوع البيئي الذي تزخر به المملكة قد أسهم في زيادة الأهمية الفعلية والاجتماعية للثقافة فيها. وترتبط كل ثقافة بمكان محدد، وتستجيب للمناخ والطبيعة الجغرافية والاقتصادية والضغوط الاجتماعية، وكذلك للفرص والمخاطر التـي تنـبع من الحس الاجتماعي والإبداعي. ويعد فهم هذه المؤثرات والتعبير عنها، والاستمتاع بها بمثابة الأساس الذي يعتمد عليه تفسير التراث غير المادي وعرضه، كما أنه يعد إطاراً لعمل السياحة الثقافية.
- كمـا هـو معـروف، فإن هناك توافقاً مهماً بين عرض مواقع التراث والحرف الـيدوية والعـادات الثقافية، إلى جانب تحقيق المنافع التي تعود على المجتمعات المحلـية من خلال توفير الفرص التجارية، والوظائف، وفرص الكسب المادي، والعمل على حفظ الهوية الثقافية.

١-٢-٣ التراث الثقافي أحد الموارد الوطنية:

- يقـدم ميثاق بـورا (Burra Charter)[٢] التعـريف التالي للتراث الثقافي باعتباره مـورداً وطنياً: " تثري الأماكن ذات الأهمية الثقافية حياة الأفراد، وغالباً ما تقدم حـساً عمـيقاً وملهمـاً بالانتماء للمجتمع والبيئة المحيطة بالماضي، وبالتجارب المعاصـرة. كمـا أنهـا تُعد وثائق تاريخية مهمة كتعبيرات مادية تعكس الهوية والتجارب الوطنية والثقافية. وتعكس الأماكن ذات الأهمية الثقافية تنوع المجتمع، كمـا أنها تحكي عن الذات والماضي، بالإضافة إلى أنها توضح المحيط الطبيعي (الوطنـي). وتُعـد هذه الأماكن ثمينة ولا يمكن تعويضها. وتتمتع هذه الأماكن بأهمـية ثقافـية حـيث يجب حمايتها والمحافظة عليها من أجل الأجيال الحالية والقادمة".
- غالـباً مـا يمـثل التـراث الثقافي المنقول وغير المنقول التعبير المادي الوحيد للأحـداث والإنجـازات الماضية، والذي من الممكن أن تستقي منه المعلومات، وتـسند إلـيه المفاهـيم باعتـباره شاهداً على تميز الإنسان، واستجابته للعوامل والـضغوط الجغرافية والاقتصادية والاجتماعية. وبالتالي، فإنه يعد من المصادر المهمـة للتعلـيم، ووضـع مقاييس المهارات الحرفية، كما يعد هذا التراث من العوامل المهمة في التنمية السياحية.

١-٢-٤ المنظور العالمي لإدارة مصادر التراث الثقافي:

- تلتـزم المملكـة بعد انضمامها للدول الموقعة على اتفاقية حماية التراث الثقافي والطبيعـي التـي أقرت من المؤتمر العام لمنظمة اليونسكو بتفعيل إدارة التراث الثقافي؛ حيث تنص الاتفاقية على ما يلي:
  - تلتـزم الدولـة بكل إمكاناتها المادية بمهمة التعريف بتراثها الثقافي وحفظه، وحمايته، وعرضه، ونقله للأجيال المقبلة، وتعمل على الاستعانة بالخبرات الدولية في المجالات المالية، والفنية، والعلمية التي يمكنها الحصول عليها.
  - يتعـين على كل من الدول الأعضاء المنتمية إلى هذه الاتفاقية اتخاذ المعايير الفاعلة والمناسبة للحماية والمحافظة على التراث الثقافي الطبيعي وعرضه. متى ما كان ذلك ممكناً من خلال ما يلي:

(٢) ميثاق بورا هو ميثاق ICOMOS الخاص بالمحافظة على المواقع التي تبنتها اللجنة الوطنية الأسترالية في ٢٦ رمـضان ١٣٩٩هـ (١٩ أغسطس ١٩٧٩م) في بورا، جنوب أستراليا. وتمت المراجعة الأخيرة في ١٧ شعبان ١٤٢٠هـ (٢٦ نوفمبر ١٩٩٩م).

- تبني سياسة عامة تهدف إلى تعميق روح الانتماء للتراث الثقافي والطبيعي في حياة المجتمع، إلى جانب دمج حماية التراث ببرامج التخطيط الشاملة.
- تأسيس مرفق أو أكثر في المناطق التابعة للدولة لتوفير خدمات حماية التراث الثقافي والطبيعي، والمحافظة عليه وعرضه، إلى جانب توفير طاقم العمل المناسب القادر على القيام بتلك المهام وتمكينها من الوسائل التي تسمح بأداء الواجبات المترتبة عليها.
- إعداد أبحاث ودراسات علمية وفنية، وتفعيل مثل هذه المناهج التشغيلية بطريقة تمكن الدولة من تفادي المخاطر التي قد تهدد سلامة التراث الثقافي أو الطبيعي.
- اتخاذ المعايير النظامية والعلمية والفنية والإدارية والمالية المناسبة لتعيين هذا التراث، وحمايته، والمحافظة عليه، وعرضه، وإعادة إحيائه.
- إنشاء أو تطوير مراكز التدريب الوطنية أو الإقليمية التي تعنى بتوفير التدريب اللازم في مجال التراث الثقافي والطبيعي، وحمايته، والمحافظة عليه وعرضه، إلى جانب تحفيز القيام بالأبحاث العلمية في هذا المجال.

• إن الدول في مختلف أنحاء العالم تعنى اليوم بالمسائل والأمور الإدارية للتراث أكثر من عنايتها بهذا الأمر في الماضي. ومن أهم سمات القرن العشرين المجال الكبير والمتزايد لتغيير الواقع. ومن الواضح أنه في حالة غياب الهياكل المناسبة لأداء المهام والتنسيق الجيد بين الشركاء الرئيسين من خلال تطبيق إجراءات إدارية منظمة، فإن النتائج التي ستحققها القوى العاملة في مجال التراث يمكن أن تكون فاشلة.

• لقد تم وعلى مدار العقود الأربعة الماضية القيام بالعديد من التجارب الناجحة المتعلقة بالمناهج والنظريات الإدارية الخاصة بالتراث الثقافي في كل أنحاء العالم، مما يدعم القدرة على مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين.

• المملكة عضو في المجلس الدولي للآثار والمواقع (ICOMOS) الذي نص إعلانه في ذكراه الخمسين عام ١٤١٩هـ (١٩٩٨م) على ما يلي: "... الحق في التراث الثقافي هو جزء متكامل من حقوق الإنسان، نظراً لطبيعته المادية وغير المادية التي لا يمكن تعويضها، وباعتباره مهدداً في هذا العالم المتغير باستمرار. ويحمل هذا الحق واجبات ومسؤوليات تقع على الأفراد والمجتمعات على حد سواء، بالإضافة إلى المؤسسات والحكومات.، وفي سبيل حماية هذا الحق الذي يعد ملكاً للأجيال المقبلة ينبغي الالتزام بالحقوق التالية:

- الحق في امتلاك دليل أصيل على التراث الثقافي ينظر إليه بوصفه تعبيراً عن هوية الشخص الثقافية.
- الحق في استيعاب أفضل لتراث الفرد وتراث الآخرين.
- الحق في الاستخدام الواعي والملائم للتراث.
- الحق في الاشتراك في القرارات التي تؤثر على القيم التراثية والثقافية التي يمثلها.
- الحق في إنشاء جمعيات لحماية التراث الثقافي والترويج له.

• إن هذه الحقوق تفترض الحاجة إلى التعرف على التراث وتقديره وصيانته، إلى جانب تطوير إطار العمل اللازم والالتزام به. كما أنها تفترض تنمية الاستراتيجيات الملائمة، وإقامة الشراكات المتوازنة بين المجتمع والقطاع الخاص

والأفـراد، لتنـاغم الاهـتمامات التي تؤثر على التراث الثقافي، وتتوافق عملية المحافظـة مـع الـتطور. كما أنها تنادي من خلال التوجه الذي يشجع مثل هذه البيانات بالتعاون الدولي لتطبيق المعاهدات والأنظمة وأي قوانين أخرى.

- هـناك العديـد من البحوث والكتب التي تؤكد على أهمية التراث وكيفية إدارته بـصورة فاعلـة تكفل له الحماية اللازمة والتوظيف بصورة ملائمة، ومن هذه الكتب:

- إدارة مواقـع التـراث العالـمي (Management of World Heritage Sites) هو للمؤلف جوكا جوكوليتو (J. Jokhileto) والسير برنارد فيلدن (B. Fielden).

- إدارة البيئة التاريخية Management of the Historic Environment الذي أصدره المركز العالمي للآثار والمواقع (ICOMOS)، المملكة المتحدة، وهو كتاب يضع الخطوات الأساس والشاملة لإدارة أية بيئة تاريخية، سواء أكانت موقعاً واحداً أم مـنطقة حـضرية. ويعـد هذا الكتاب وثيقة إرشادية يجب على جميع الشركاء الرئيسين المعنيين بالمحافظة وإعادة الاستخدام المستدام في البيئة التاريخية قراءته والاطلاع عليه، وستتم مناقشته لاحقا في الملحق (ج).

تطبيق وممارسة الحماية والمحافظة:

- تُعد الحماية والمحافظة الجيدة فناً وعلماً، وتتطلب مهارات مهنية لازمة للتعرف علـى البيـئة، والمحافظـة عليها، وتطويرها، والعمل على الأخذ بالاستخدامات الجديـدة والتجارب المثلى التي توفر الاستفادة من المباني التراثية، أو التي تتيح المجـالات المتأنـية لتقدير التراث بالنظر إلى قيمه المتوارثة. غير أن المحافظة الجـيدة يجـب أن تـشمل في الوقت ذاته الأنظمة المطورة، والمناسبة المتعلقة بالخـدمات والبـناء، والتي تراعي أيضاً عدم إلحاق الضرر بالأهمية التاريخية والنسيج العمراني الأصلي. وتمكنت كل من فرنسا، وإيطاليا، وإسبانيا، والمملكة المـتحدة، وألمانيا، من إيجاد الوسائل التي تجمع كلاً من الأنماط القديمة والحديثة بالـشكل المناسـب والصحيح سواء أكان ذلك عن طريق إضافة بعض التفاصيل على البيئة الحضرية، أو بطرح الخدمات الحديثة ضمن إطار البيئة التاريخية.

- تنطـبق الـتجارب الجـيدة على كل من البيئات الكبيرة والصغيرة، وتقع ضمن مـسؤوليات المخططـين الحضريين، ومهندسي الطرق والخدمات، والمهندسين المعماريـين، ومـصممي الديكور، إلى جانب العاملين في صناعة البناء. ويعد التـصميم الجيد منتجاً يعنى بالتعليم والتوعية، ويدعم من قبل العملاء المطلعين، ويحظى بدعم الحكومة الواعية ورعايتها.

- تؤدي الحكومات دوراً كبيراً في مساعدة القطاع الخاص على النمو والتطور في ظـل بيـئة منظمة، وهناك حاجة إلى تنظيم المهن بوضع معايير هادفة لتحقيق الممارسات والكفاءات الجيدة، ونشر ذلك بين أفراد المجتمع. ولا يدرك الكثيرون أن الحماية والمحافظة تتطلب حكماً دقيقاً، وأنه يتعين عند طلب النصح والمشورة من الخبراء أن تكون هناك ثقة كبيرة في حكمهم.

- أن تطبيق الحماية والمحافظة الجيدة على التراث والبيئات التاريخية هي مسؤولية العديد من القطاعات العامة والخاصة والمهنية، وأن الحكومة تؤدي دوراً إرشادياً توجيهـياً لكافـة القطاعات ذات العلاقة لتحقيق المعايير المناسبة لإدراك الفرص المنبثقة عن الوعي بالإمكانات التي يحملها التراث وتحقيقها.

إدارة موارد التراث المنقول:

- تقـع إدارة مـوارد التـراث المـنقول أساساً ضمن مسؤولية الوكالات المختلفة كالمتاحف ودور الوثائق الوطنية. وتوفر العضـوية في المجلس العالمي للمتاحف (ICOM) الفرصـة للاسـتفادة مـن شبكة مكثفة من الخدمات المهنية والمصادر الاستـشارية. يذكـر أنه قد شارك منسوبو المتاحف في المملكة بشكل فاعل في معارض وفعاليات المجلس في السنوات الماضية اعتقاداً فهم أن هذا من الواجب الوطني المحتم عليهم.

٥-٢-١ التراث الثقافي أحد الموارد المستدامة:

- تـسهم المحافظة على التراث الوطني في تحقيق النفع العام، غير أن استمرارية المحافظـة قد تتطلب درجة من الاستثمارات والدعم الحكومي المستمر. وهذا هو الحـال فـي المواقـع الأثرية والمتاحف التي تضم المقتنيات الوطنية. ففي كلتا الحالتـين، يعد المورد الأساس ملكاً للدولة، وبالتالي يتعين عليها تحمل جزء من المسؤولية المتعلقة بحمايته.
- وفـي الواقـع فإن الدولة (مالك التراث) تواجه تحدياً في ضمان الجهود المفيدة والمناسبة والموجهة للحماية والمحافظة، والترميم، وإعادة الاستخدام، مع إمكانية استعادة الاستثمارات، وتحقيق الإيرادات التي يتم استخدامها في عمليات المحافظة والتشغيل..
- في ظل صعوبة تحقيق الاستمرارية بما في ذلك الحاجة إلى الإعانات المالية- إن وجدت- تجب دراسة الحاجة لبدء الأعمال المنشودة والمرتبطة بالتراث بالطريقة التـي تحقـق أقصى درجات هذه الاستمرارية، حيث إن تطوير أساليب العرض وإعـادة الاستخدام قد تحمل في طياتها بعض المخاطر، إلى جانب احتمال فقدان القيمة والأهمية المتوارثة التي تم اختيار هذا التراث وحمايته على أساسها.
- تتطلب استمرارية أي تراث استخدامه بالشكل الملائم، وبالتالي لا بد من صيانته والمحافظة عليه، والصيانة والتنمية هي أفضل صورة من صور المحافظة. ولكن لا يمكـن القيام بالصيانة والإدارة وتشغيل التراث، أو البيئة التي يوجد فيها، في أي دولة من دول العالم دون أن يقوم شريك رئيس واحد أو أكثر بالاهتمام بذلك، بالإضـافة إلـى توافـر القدرة لديه على إدارة المخاطر. ومن الممكن أن يكون الـشركاء الرئيـسون من القطاعين العام أو الخاص، ويتعين أن يكون الشركاء الرئيـسون الـتابعون للقطاع العام من الوزارات والإدارات التابعة لها على علم واطـلاع بالمنافع والمخاطر المتأتية من الاستثمارات التي تتم باسمهم. كما يجب أن يـدرك القطـاع الخاص وكل من له صلة، والذين ستكون أموالهم وجهودهم وسمعتهم معرضة للخطر، إمكانية تحقيق الاستثمارات في مجال التراث وأهميتها وفائدتها، وفي تلك الحالة فقط يمكن تحقيق الاستدامة للتراث.
- تخـتلف المنـشآت التـراثية عن المباني الحديثة التي يمكن تحديد كل مشكلاتها بـصورة قاطعـة. ويـسهل إعـداد تقييم للمواد المستخدمة في هياكلها القائمة، والتـشطيبات النهائـية لها. فمباني التراث تحتاج إلى البحث، والمسح، والتقييم، والتـصميم، مع الاهتمام بالتوافق بين الهياكل القديمة وتشطيباتها، وبين الأعمال الجديـدة والتشطيبات والخدمات والاستخدامات الحديثة المرغوبة، ويتعين تحديد الدلـيل والبـرهان لمدى فاعلية أي مشروع مرتبط بالتراث في المرحلة التي يتم فـيها إعـداد دراسة الجدوى. وتم في هذا الصدد إدراج التسلسل المنطقي لعملية الإدارة فـي الملاحـق. وهناك حاجة لتخطيط العمل والإدارة بالدرجة المناسبة؛ لإثبات استدامة أي عرض واقتراحه في مرحلة إعداد دراسة الجدوى.

- يمكـن اسـتمداد الاستدامة المرتبطة بالآثار والمواقع التاريخية من المنافع غير المباشـرة، وليس عن طريق العوائد المباشرة. ويمكن تحقيق بعض هذه المنافع غير المباشرة من خلال ما يلي:
  - تحـسين البيئة المشتركة التي سينتج عنها مجموعة من المنافع والقيم المضافة التي تعود على السكان ومنطقتهم.
  - العدد المتزايد للزوار؛ مما يؤدي إلى تزايد فرص الاستثمار والتوظيف.
  - المزيد من عوامل الترفيه والتوظيف في قطاع الخدمات.
  - تزايد الإنفاق على السفر والأطعمة والسياحة والخدمات الأخرى.
- يتعـين تقييم هذه المنافع (انظر الفقرة ١-٢-٧) لإضافة التعديلات والإجراءات اللازمـة لحماية التراث في المستقبل. كما أن هناك حاجة ماسة إلى الدعم المالي والمـادي مـن قبل القطاع العام المعني بالمشروعات التي توفر المنافع العامة، وفيما يتعلق بالتراث المسجل بالسجل الوطني؛ حيث تُعد المحافظة عليه والمنافع العامـة المستمدة من تلك الأصول دعماً عاماً. وبالتالي، يجب على القطاع العام تحمل مسؤولية ضمان استدامة التراث والمنافع التي يمكنه توليدها وإيصالها إلى المجتمع.
- ويتعين على القطاع الخاص- في المقابل - التركيز على المنافع المباشرة الناتجة عـن الاستثمار. وستعتمد الاستدامة في هذه الحالة على قدرة السوق على جذب العدد اللازم من الزوار الذين يقومون بالدفع، أو جني الأرباح من خلال التوظيف في الاستخدامات المحددة للمباني.
- بما أن استدامة معالم الجذب السياحي تعتمد على توافر الأسواق المناسبة والأعداد الكافـية من الزوار، فإن هناك عدداً محدوداً فقط من المواقع التراثية المهمة التي يمكـن تطويـرها دون توافر البيئة السياحية الداعمة، والخدمات، والبنية التحتية الخاصـة بالمواصلات. وفي هذه الحالة، قد يكون تطوير البنية التحتية السياحية الداعمة من الإجراءات اللازمة لتنمية مشروعات التراث المستدامة وتطويرها في مواقع محددة.
- بالرغم من وجوب توفير الحسابات المفصلة من قبل المطور، إلا أنه يتعين تقييم كـل مـن المخاطر والمنافع التي يمكن أن تنشأ، وذلك بعد دراسة مخطط أولي يقدمـه مالـك التـراث، أو راعـي المشروع الذي يرغب في إشراك مبادرات ومهـارات القطاع الخاص فيه، ولابد من توافر قدر كافٍ من المهارات من قبل رعاة المشروعات الذين قد ينتمون إلى القطاع العام أو الخاص، أو القائمين على تخطـيط التراث، وذلك لضمان عدم فقدان القيمة والأهمية الكبيرة التي تتمتع بها البيئة التراثية في ظل الاستخدامات المتطورة حديثاً. ويتم ذلك من خلال الاتفاقات الـتعاقدية، وشـروط التخطيط، وتصاريح البناء، كما يمكن للقطاع العام التحكم بالمتغيرات المستقبلية للحفاظ على الأصول التراثية وضمان استمرارية أهميتها.
- بالإضـافة إلى ذلك، تتطلب الاستدامة إدارة وتوعية عامة بقيمة التراث وأهميته، كمـا يجـب على أفراد المجتمع القبول والإسهام في عملية المحافظة والاهتمام بالبيئة التاريخية، واستخدامها بالطريقة التي تؤثر إيجاباً على حياتهم ومشاركتهم، ودون توافر الاتفاق الجماعي والدعم، سيكون التراث، بل الهوية الثقافية الوطنية، عرضة للمزيد من المخاطر.

- تُظهر العديد من الدراسات والمعارض التي تمت في المملكة مدى فاعلية البيئة التاريخية في الترويج للأعمال التجارية والهوية الوطنية، والتفاعل الاجتماعي، وخصوصاً في الأماكن التي يتوافر بها إدراك ووعي بأهميتها التاريخية، والتي يمكن الاستمتاع ببيئاتها التي تُعد مصدراً مهماً لتفاعل التعليم والسياحة والمجتمع، إلى جانب تمتعها بالاستدامة.
- من الممكن أن تتعرض قيمة التراث، وقيمة الممتلكات واستدامتها للخطر والدمار إذا لم تأخذ المباني الجديدة بعين الاعتبار الهوية التاريخية. كما أن هناك في العادة مجالاً للترميم باستخدام مواد من البيئة، وأسلوب البناء الأصلي. وفي الوقت ذاته يمكن استخدام مواد وتفاصيل البناء الحديثة في بعض الأحيان، مع الأخذ في الاعتبار توافقها مع السياق والنمط التاريخي العام، وذلك من خلال استخدام أحجام، وكتل، ومواد، وتفاصيل، ونماذج، وأطوال، وتصاميم بناء متوافقة ومتناغمة.
- لتحقيق المحافظة والاستدامة لقيمة البيئة التاريخية وأهميتها، فإنه يجب استخدام سبل الحماية والإشراف المناسبة عند التعاقد مع مؤسسات القطاع الخاص لتنفيذ أعمال البناء في المناطق التاريخية، وتوفير المساعدة اللازمة للذين لا تتوافر لديهم الخلفية الكافية عن أعمال البناء في هذه المناطق.
- كذلك فإن الحرف التقليدية غالباً ما تستخدم وسائل بسيطة. وتُعد هذه الحرف مصدراً مناسباً لتوفير الوظائف، وتطوير المهارات الإدارية والحرفية. وفي هذا المجال حققت المغرب على سبيل المثال نجاحاً في تطوير الحرف والاستفادة منها في التجارة والتصدير، كما أن سياح المغرب يقدرون ويعون قيمة المناطق المحمية ذات الطابع التاريخي التي تتمتع بها المملكة المغربية. وبهذا، يسهم الترويج للمهارات الحرفية، والتصاميم الجيدة، ومهارات البناء في الحفاظ على استدامة التراث.

٦-٢-١ السياحة الثقافية:

- تم تحديد القضايا الاجتماعية والثقافية الآتية التي تؤثر على السياحة الثقافية في تقرير خطة العمل الرئيسة للهيئة العليا للسياحة:
  - طبيعة وأهمية المسائل الاجتماعية والثقافية المتعددة التي تؤثر على الطلب السياحي، والتي تتأثر بالتطورات السياحية المستقبلية.
  - توجهات الأشخاص وآراؤهم المرتبطة بالسياحة.
  - أنماط التأثيرات الاجتماعية والثقافية الإيجابية والسلبية المرتبطة بالوضع الحالي، والمستويات المتوقعة من التنمية السياحية.
  - طرق ووسائل تخفيف الآثار السلبية، وتعزيز الجوانب الإيجابية للمنافع الاجتماعية والثقافية المرتبطة بالتنمية السياحية، مع الأخذ بعين الاعتبار العادات والتقاليد الخاصة التي تميز الدولة.
- تُعد النقطة الأخيرة ذات أهمية خاصة، حيث تُعنى السياحة الثقافية بالثقافة والعادات، إلى جانب القيم وأنماط السلوك المتوازنة بين المستثمر والزائر، حيث يتمتع كل منهما بتجاربه وخبراته الخاصة، فالأفراد يختلفون بشكل كبير بسبب تجاربهم المختلفة، إلا أنهم في الوقت ذاته قد يتشابهون في عواطفهم وطباعهم البدنية والإنسانية. وهذه هي الطبيعة الغنية التي يتمتع بها التراث غير المادي

والتي يتعين توظيفها والاستفادة منها في تنمية السياحة الثقافية وتطويرها، خاصة في الترويج والتوعية بقيمة التراث وأهميته.

- تـم في الإطار نفسه إدراج المبادئ المقترحة للسياحة الثقافية في ميثاق السياحة الثقافية الخاص بالمجلس العالمي للآثار والمواقع (ICOMOS)، والتي تنص على مـا يلـي: "أحد الأهداف الرئيسة لإدارة التراث هو إبراز أهميته، والحاجة إلى المحافظة عليه من قبل كل من المجتمعات المضيفة والزوار. وتُعد التنمية التراثية والثقافـية المعقولة ذات الإدارة الجيدة امتيازاً تنطوي عليه مسؤولية احترام القيم التراثية، والمهام والعدالة بين أفراد المجتمع المضيف، والقائمين على المحافظة، أو أصـحاب المـتلكات التاريخية، وكذلك بالنسبة للممتلكات الطبيعية والثقافات التي انحدرت منها".
- تمـثل الـسياحة المحلـية والعالمـية أقوى مسيرات التبادل الثقافي التي تعرض الـتجارب الشخـصية لـيس على مستوى الآثار التاريخية فحسب، بل في ظل مجـتمعات الحـياة الحديـثة المعاصرة. كما أن تقدير السياحة آخذ في الازدياد باعتـبارها قوة إيجابية للمحافظة على الطبيعة والثقافة. ويمكن للسياحة أن تجذب الخصائص الاقتصادية للتراث وتوظفها للمحافظة عليه، وتوفير التمويل، وتثقيف المجـتمع، والتأثير على الجوانب السياسية، إضافة إلى أنها صناعة مهمة للعديد من الاقتصاديات الوطنية والإقليمية، ومن الممكن أن يتم تطويرها لتصبح عاملاً محفزاً للتنمية في حال إدارتها بالشكل المناسب.
- أصبحت السياحة في حد ذاتها ظاهرة معقدة ومتداخلة بشكل متزايد، كما أنها ذات أبعاد سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وتعليمية، وحيوية، وبيئية، وجمالية.

وتفـرز الـسياحة أيـضاً حصيلة من التفاعلات الإيجابية بين التوقعات المختلفة لرغبات الزوار والمجتمعات المضيفة أو المحلية.

- يعـد كل من التراث الطبيعي والثقافي، واختلاف الثقافات المتنوعة من المصادر الرئيسة للجذب السياحي. كما أن إدارة التنمية السياحية المفرطة، أو المقصرة قد تتسبب في تهديد الطبيعة الفعلية، والخصائص المهمة لهذه العناصر. وفضلاً عن ذلـك، يمكن ترويج المحيط البيئي والثقافة والنمط المعيشي الخاص بالمجتمعات المضيفة، بالإضافة إلى تجربة الزائر القادم إلى المنطقة.
- يفتـرض أن توفر السياحة بعض المنافع للمجتمعات المضيفة، وتقدم لها وسائل مهمـة ومحفـزة تـساعد فـي المحافظة على تراثها وممارساتها الثقافية. ويعد الاشـتراك والـتعاون بين ممثلي المجتمعات الأصلية أو المحلية، والقائمين على الحمايـة والمحافظـة، ومنظمي السياحة، والملاك، وصناع السياسات، ومعدي خطـط التنمـية الوطنية، والمشرفين على المواقع، لازماً لتحقيق صناعة سياحية مستدامة، وتعزيز مصادر التراث للأجيال المقبلة[٣].
- يعد التراث الثقافي عنصراً أساساً لصناعة السياحة والترفيه، والثقافة الشخصية، والاهـتمامات الفكرية والتعليمية والترفيهية والثقافية. ولابد من تحديد مستويات مختلفة للسياحة والتراث الثقافي على النحو الآتي:

- البيـئات التـي تسمح بالتفاعل الاجتماعي والأنشطة الجماعية؛ حيث تُعد الأسرة مهمـة للغاية في المملكة، ولكن الأنشطة التي يمكن أن يمارسها أفراد العائلة سوياً

---

(٣) ميـثاق الـسياحة الثقافـية العالمية الذي تبناه المجلس العالمي للآثار والمواقع (ICOMOS) في الجمعية العمومية الثانية عشرة المنعقدة في المكسيك/ أكتوبر ١٩٩٩م.

تحـد منها بعض المفاهيم والتقاليد والأنظمة السائدة، في حين أن التعاليم الدينية لا تعارض ذلك.

- تحتاج صناعة السياحة الثقافية إلى تنسيق واضح يتناسب ويتسق مع تعاليم الشرع الحنيف وينسجم معها. فمن المهم الوصول إلى معالم الجذب السياحي الآمنة والتي تـدار بـشكل جيد، والمثيرة للاهتمام، والواقعة في بيئات جذابة ومرضية، بحيث تـتمكن العائلة من الاستمتاع بخصوصيتها، وفي ظل توافر الأماكن التي يمكن أن يـوجد بها كل من النساء والرجال بطريقة تتناسب مع الشريعة الإسلامية وتتوافق معها.

- البيـئة الـسياحية التي تجذب القطاع الخاص، وتحفزه على الاستثمار، وتسهل الأعمال، وبالتالي تسمح بالتسويق الفاعل وبيع المنتجات والخدمات والأنشطة طوال العـام، إلى جانب توفير فرص العمل المستمرة بقدر الإمكان عوضاً عن الوظائف الموسمية في الصناعة.

– تحـسين البيـئات الـسياحية التي تنافس السياحة الخارجية في الجودة، وتنوع الخدمات المساندة.

– الاستفادة من الإمكانات الكبيرة للسوق الداخلي، وجذب جزء من الدخل المتسرب للسياحة الخارجية داخل المملكة.

– توفير فرص وظيفية وخدمات مساندة تدعم التنوع والجودة في البيـئات الـسياحية المطلـوبة، ويتطلب ذلك تعاوناً من جميع المستويات والإدارات الحكومية وغير الحكومية على حد سواء.

- مـن المهـم أن تقوم الدولة بتبني السياسات التي تدعم السياحة الثقافية التي تلبي حاجات الأفراد وتطلعاتهم، والتي تعزز في الوقت ذاته الهوية الفردية، وتقوي من أواصر ارتباط الأفراد بثقافتهم ووطنهم. ويمكن أن يكـون التوجه الفكري محلياً أو عالمـياً، تثقيفـيا أو ترفيهياً، وفي جميع الأحوال يتعين أن يكون إطار العمل الخاص بالسياحة الثقافية ملتزماً بالمبادئ المذكورة في الفقرة السابقة ومنسجماً.

٧-٢-١ تقييم التراث الثقافي:

- تتمـثل المـسألة الرئيسة المتعلقة بنوعية التراث الثقافي في تقييمه بشكل مباشر، ووفـق معاييـر واضحة. ومن المفيد أن يصدر الحكم على النوعية معتمداً على التقيـيم المقنن للمزايا الجمالية والعلمية والثقافية والتاريخية كما وردت في ميثاق البندقية عام ١٩٦٤م. وقد تم التوسع في توضيح هذه القيم في العديد من المواثيق الوطنية والدولية على مر العقود المتتالية.
- تُعد "قيمة" التراث و"أهمية" من المسائل الشائكة التي يصعب تحديدها بدقة، وكما هـو الحـال مـع الفن، تعتمد معنى وقيمة التراث على وجهة النظر الشخصية. ويخـتلف تحديـد الفرد للقيمة بناء على تجربته الذاتية ومفهومه. ويعد هذا الأمر تعبيراً أساسياً يعكس التنوع الثقافي الذي يسود في العالم.
- يتصف مفهوم البشرية بأنه معقد، فمن الممكن تباين تطبيق القيم، رغم أن طبيعة القـيم المطـبقة متـشابهة إلى حد كبير. وترتبط هذه القيم بالعوامل الاجتماعية، والنفـسية، والعلمية، والفنية، والتاريخية، والثقافية. وسيكون لهذه العوامل معانٍ مهمةً، وتأثير على الشركاء الرئيسين الآخرين في المجتمع المحلي والوطني، بناء على انتمائهم للمجتمع، والهدف الرئيس، والمفاهيم المرتبطة بالمنافع التي تحملها الاهتمامات المشتركة المتعلقة بالتراث. ولا يمكن قياس التأثيرات والقيم المذكورة إلا بعد التجربة والمسوحات المتتابعة، حيث يمكن حينها تحديد قيمة تلك المنافع.

- وعلى الرغم من ذلك، فإن الآثار التي يمكن قياسها والمنبثقة من الخيارات المخططة لإعادة استخدام التراث ترتبط بما يلي:
  - الأسواق ذات الاستخدامات النافعة.
  - المنافع المالية والاقتصادية للمنطقة.
  - التوظيف.
  - تنمية الحرف.
  - نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
  - المواصلات والسفر.
  - الفنادق والبنية التحتية للسياحة.
  - الترفيه.
  - التعليم.
- نادراً ما تولد الفعاليات التي تقوم بها المتاحف تمويلاً مستمراً وكافياً من الدخل المباشر وحده. وغالباً ما تكون المنافع التي تعود على المجتمع بصورة غير مباشرة عظيمة ومفيدة؛ مما يجعل المجتمع مهتماً بدعم تمويل المتحف أو العروض المقدمة فيه.
- قد يتطلب الاستخدام البديل للتراث، التعاقد مع متخصصين للقيام بالإجراءات الرئيسة والمكملة، بحيث تتضمن نشاطاتهم مبادرات ومخاطرات القطاع الخاص. وبالتالي تصبح قوائم الأسعار والرسوم مهمة، ويتعين استخدام خطط الأعمال الخاصة بالاستخدامات المتعددة لموازنة أية مشاركة حكومية في عملية الإشراف والإدارة مع صاحب الامتياز، ومشغلي القطاع الخاص.
- هناك بعض المواقع والمباني التاريخية ضمن ملكية القطاع الخاص، ويمكن أن تؤجر بعض المواقع المملوكة للدولة للقطاع الخاص لفترات زمنية طويلة. ومن الممكن أن تتضمن إعادة استخدام بعض المباني أو المواقع كافة الأنماط المؤسسية والتجارية والسكنية المحتملة. وستكون مهمة قطاع الآثار والمتاحف في الهيئة العليا للسياحة تقديم النصح للجهات الحكومية المعنية، وللقطاع الخاص، لضمان تحقيق الاستخدام المثمر والمستمر.
- ومن الأمور المهمة، بناء التجارب وتراكم الخبرات من خلال الاستفادة القصوى من المشروع، ومن ثم متابعته من خلال إجراء المسوحات الملائمة، وقياس المنافع المادية وغير المادية. ويسهم كل من النجاح والفشل في توجيه المشروعات اللاحقة من خلال زيادة الاستخدام النافع لتراث المملكة. كما سيزداد الاستخدام النافع من الأسواق، بالإضافة إلى نمو الوعي بالتراث وتعزيز إدراك قيمته وإمكاناته. ولن يتحقق ذلك بين يوم وليلة، بل يحتاج إلى سنوات عديدة.
- وإلى جانب ذلك، لابد من ملاحظة أن بعض الآثار والمناطق والمواقع الحضرية ستكون مهمة جداً لأسباب ثقافية ومشتركة دون الحاجة لمنافع إعادة الاستخدام. وحينها ستكون هناك حاجة لتوفير الحماية والإدارة المناسبة للتراث فقط.
- يدعم التوجه للقيام بالمشروعات المتعلقة بالتراث مجموعة كبيرة من التجارب الناجحة في البلدان الأخرى. وهناك العديد من هذه التجارب التي يمكن الاستفادة منها، فمثلاً:

- يمكن للعديد من المؤسسات التي تفرض رسوماً للدخول - من خلال إجراء مسح- أن تحدد إجمالي النفقات التي يتم صرفها على صور النشاط السياحي الأخرى في المنطقة أو على السفر للوصول إلى الوجهة. ومن غير المستغرب أن يكون معدل الإنفاق أكثر من (٥) إلى (١٠) أضعاف قيمة تذكرة الدخول. ويختلف كل موقع ومشروع عن الآخر بناء على الأسواق والخدمات المقدمة، وتكاليف الصيانة والتشغيل، والمنافع المتأتية من مصادر التمويل المباشر وغير المباشر، ودعم المجتمع المحلي.
- إن من أحد الأمثلة التقليدية على المناطق التراثية العالمية هي مدينة (يورك) في المملكة المتحدة، وهي مدينة تاريخية ذات شهرة عالمية، ويبلغ عدد سكانها (١٢٥) ألف نسمة ويقدر عدد العاملين منهم (٤٥) ألف فرداً. وتجتذب مدينة (يورك) ما يزيد عن(٤) ملايين زائر في العام، ينفقون حوالي (٢٩٠) مليون جنيه إسترليني. وقد وفّر هذا الإنفاق السياحي حوالي (١٠) آلاف فرصة عمل للمجتمع المحلي.
- يقدر مجلس (يوركشير) السياحي وجود حوالي (٥٠٠) مصدر جذب سياحي فيها، ويتمثل نصف هذا العدد في مواقع تاريخية. وتجتذب الممتلكات التاريخية حوالي (١٢%) من مجموع السياح الذين يزورون منطقة (يوركشير)، في حين أن المتاحف والمعارض تجتذب حوالي (٢٥%) من السياح. وبالتالي، يعد التراث ذا قيمة وأهمية كبرى في صناعة السياحة الإقليمية، وفي توافر المنافع الاقتصادية الوطنية والمحلية.

٨-٢-١ سوق التراث الثقافي:

- توضح التجارب العالمية أن الاستفادة من التراث الثقافي تختلف بناء على ما يلي:
  - طبيعة التراث وموقعه، والمحيط الذي قد يكون حضرياً أو ريفياً، والضغوط الناشئة من قرب مناطق التنمية له.
  - الحجم وسهولة الوصول.
  - الحساسية تجاه التغيير وإعادة الاستخدام، وحالة المواد المستخدمة في البناء، ومتانة الهيكل.
  - إمكانية التحديث للحصول على جودة بيئية منافسة في العالم الحديث.
  - إمكانية إنشاء نمط حياة تقليدية لمزايا البيئة التقليدية المتوقعة في الخطة الحديثة.
- أصبح من المهم جداً بالنسبة للأسواق المتوقع نموها توافر الثقة لدى مستثمري القطاع الخاص، كما يتعين على القطاع العام أن يعبر بوضوح عن ما يلي:
  - طبيعة النمو الذي يدعم أسواق السياحة.
  - المنافع المتوقعة من وجود المزيد من الوظائف، وازدياد التشغيل، وعدد السكان.
  - المنافع المتوقعة من نمو الخدمات المساندة والبنية التحتية للمواصلات وسهولة الوصول.
  - احتمالات الآثار الإيجابية، والتقليل من المخاطر ذات الصلة.

تحليل الوضع الحالي:

٢-١ مقدمة:

- يتـناول الفـصل الثانـي بشكل عام القضايا الاستراتيجية والإدارية والمؤسسية والتنظيمية والاجتماعية والثقافية والمالية والاقتصادية، المرتبطة بالمحافظة على التـراث الثقافـي فـي المملكة وحمايته وعرضه إضافة إلى تطبيق منهج التقييم الاسـتراتيجي المعـتمد على تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والمخاطر المرتبطة بالوضع الحالي، والتوقعات المستقبلية المتعلقة بالتراث الثقافي.

٢-٢ تقييم الإطار العام:

- تحـدد الظـروف الحالية للمملكة الإطار العام لكل الاعتبارات الخاصة بالتراث الثقافي، ويمكن تحديد بعض العوامل الرئيسة على النحو التالي:

٢-٢-١ المحتوى الاجتماعي والثقافي:

- تمـثل المملكـة مـوطن أعظم الثقافات في العالم ومركزها ، فهي مهد الإسلام والعـروبة ومهـبط الوحي. وعلى الرغم من أن المسلمين، الذي يشكلون خمس سـكان العالم، يرتبطون بالثقافة الإسلامية واللغة العربية، إلا أن الجهود الداخلية والخارجـية التـي تم بذلها لتنمية سياحة التراث الثقافي تُعد قليلة. وأدى ضعف التبادل في مجال السياحة الثقافية إلى ضعف إبراز مكانة المملكة وآثارها الثقافية المميـزة لـدى دول العالم الأخرى. وعلى المستوى المحلي، فإن ضعف الوعي بأهمـية الأماكن التاريخية والمواقع الأثرية، وضعف نمو ثقافة المملكة التقليدية، أدى إلى عدم تواصل أفراد المجتمع واستمتاعهم بالبيئة التراثية المتميزة لبلادهم.
- توفـر الـسياحة الثقافـية وسيلة تضع التراث الثقافي للمملكة في مكانه المناسب والـصحيح، وتعزز افتخار الأفراد بتراثهم وإنجازات المملكة المهمة، بالإضافة إلـى تعـريف العـالم بتراث المملكة ذي الأهمية العالمية والذي يستحق الزيارة والتقدير نظراً لتنوعه وثرائه.
- يـشكل زوار المملكة من الحجاج والمعتمرين أسواق السياحة الثقافية المستقبلية الرئيـسة القادمـة من مختلف بقاع العالم الإسلامي. كما أن السوق المحلي على درجـة كبيرة من الأهمية. ويمكن إرضاء تطلعات هذا السوق عن طريق تطبيق التجارب المميزة للسياحة الثقافية التي تتطلع إليها الأسر السعودية لقضاء عطلات نهاية الأسبوع.
- تُعـد بعـض التقاليد الاجتماعية أحد الصعوبات التي تواجه تخطيط المشروعات الـسياحية الجديدة، بالإضافة إلى صعوبة توافق بعض أوجه النشاط السياحي مع الأنظمـة الحالـية التي تحكم تواجد الرجال والنساء والأسرة مجتمعة وممارسة الأنشطة العائلية في الأماكن العامة. ولابد من تحسين أو صياغة هذه الأنظمة بما يتوافق مع أحكام ومقتضيات الشرع الحنيف؛ وتوفير الفرصة للنساء المسؤولات عـن تربية الأجيال المقبلة للتحرك مع أسرهن، وأن يكن جزءاً من الثراء الثقافي لهذه البلاد.
- - فـي ظل المتغيرات العالمية -، نلاحظ أن تطلعات الشباب التي تطغى عليها الـصبغة الماديـة تتـصارع لتنسجم مع أنماط الحياة الجديدة، وتتحكم في البيئة والـسفر والاتـصالات والترفيه والأنماط المعيشية المستحدثة. ولا تتطلب الحياة العصرية من السكان قدراً كبيراً من الحس الفني والإبداع كما هو الحال في الدول الغنـية. وتتـسبب الثـروة فـي حدوث الخلافات بشكل متزايد، لأنها تفرق بين

العاملين وغير العاملين، أو بين الأوضاع الاجتماعية والثقافية في العالم الحديث. وتُعد هذه المخاطر طبيعية ومألوفة في العديد من الدول إن لم تكن موجودة في جميع الدول. ومع ذلك، يمكن العمل على تخفيفها والتقليل من حدتها من خلال تشكيل هوية ثقافية قوية عن طريق إظهار الولاء والانتماء للأصدقاء، والعائلة، والوطن، وكل الجمعيات الثقافية والمبتكرة. ولا يحدث رضا كثير من الناس عن الثروات المادية، بل يكون نتيجة الانتماء لرمز قد يتمثل في رياضة ما، أو اعتقاد، أو فهم واستيعاب للتناغم الاجتماعي والثقافي الذي يولد الثقة النابعة عن المفاهيم.

- هناك العديد من مظاهر الاستمتاع بالبيئة الثقافية في المملكة على النحو الذي نشاهده في الأسواق، والمناسبات، والعروض الأدائية والسماعية التي تؤديها مجموعات محلية مختلفة في جميع أنحاء المملكة، إضافة إلى أنماط التراث العمراني كالقلاع والمساجد والمدارس ومراكز المدن التاريخية والقرى التقليدية. وهناك الاحتفالات التقليدية التي تبرز العادات والتقاليد العربية الأصيلة كالكرم والضيافة والأنماط المعيشية الأخرى. وترتبط هذه المظاهر بالتاريخ، والطبيعة الجغرافية والمناخية، والتنظيمات الاجتماعية المحلية؛ مما يشكل نسيجاً اجتماعياً غنياً بالتراث، وحساً بالانتماء والأصالة يساعد في تشكيل المفاهيم الخاصة بتخطيط المستقبل.
- يعد التراث الثقافي الدليل المادي الفعلي الوحيد الذي تستند إليه المقارنات. وفي حال تم بحثه ودراسته وفهمه وعرضه بالشكل المناسب، فإنه يقدم انعكاسات اجتماعية ونفسية جيدة لتحديد هوية التراث والمكان. إلا أن حجم الاستفادة من هذه الفرص التي تعود بالنفع على المجتمع، لا يعد متوازناً أو متناسباً مع الإمكانات المتوافرة في الوقت الحالي في المملكة.

جدول (١-٢): السياق الاجتماعي والثقافي

عناصر القوة والفرص	عناصر الضعف والمخاطر
المملكة مهد الإسلام؛ الدين الذي يعتنقه أكثر من بليون شخص في كل أرجاء العالم. ويحتل التراث الثقافي أهمية كبرى لدى مختلف الأجناس والشعوب الإسلامية. وفي المملكة لا يمكن الفصل بين مفاهيم التراث الثقافي وأصالة المجتمع وجذوره التاريخية المتعمقة في الإسلام.	مواقع مهمة مرتبطة بسيرة الرسول محمد صلى ا عليه وسلم والصحابة قد تكون معرضة لسوء الاستخدام أو الأذى. ولا بد من دراسة تسهيل الوصول والدخول إلى هذه المواقع ووضع أنظمة للاستفادة منها.
تزخر المملكة بتراث ثقافي خصب وغني.	تشكل بعض العادات والتقاليد بعض القيود والمعوقات أمام أنواع معينة من البرامج والنشاطات العامة. لذا ينبغي تبني منهجية تمتاز بالحساسية وتراعي خصوصية المجتمع السعودي عند السعي لتغيير هذه العادات والممارسات.
يختلف الشباب السعودي عن الأجيال السابقة في كونهم على قدر أكبر من الثقافة والتعليم،و يشعرون براحة أكثر مع الوسائل الحديثة المستخدمة للتثقيف والترفيه. وبالتالي، هناك احتمالية أكبر لجذب هؤلاء الشباب إلى عناصر جذب تراثية تمتاز بالتصميم الجيد والماتع أيضاً.	

٢-٢-٢ البيئة الاقتصادية:

- تـؤدي المملكـة دوراً مميـزاً في نمو الاقتصاد العالمي وتشكيل الهوية الثقافية، وتعـتمد المملكة على قاعدة اقتصادية محدودة؛ بسبب الاعتماد على عدد محدود مـن الأنـشطة الإنتاجـية. فحوالي (٧٠%) من ناتج الاقتصاد المحلي السعودي يرتكز على النفط، وبالرغم من ذلك انخفض متوسط إجمالي الناتج المحلي للفرد فـي السنوات الأخيرة نتيجة للنمو السكاني. ويستطاب توظيف الشباب السعودي تحـسين الـرواتب، وتعزيز المشروعات المستدامة التي يمولها القطاع الخاص، وتوفير الفرص الوظيفية التي ترضي طموح الشباب السعودي من الجنسين.
- هـناك العديد من الفرص لزيادة القوى العاملة السعودية لتسهم بشكل إيجابي في اسـتدامة التنمية المستقبلية. ويتمثل التحدي في زيادة التوظيف وتنمية المهارات من خلال تشجيع المشروعات الصغيرة والمتوسطة لخدمة مصادر الجذب الثقافي الجديـدة، ودعم البنية التحتية للفنادق والمحلات والترفيه والمرافق والمواصلات وتطوير المنتجات.
- سيـستمر القطاع الخاص في الاستثمار في المدن ومناطق الجذب السياحي، ذات الطابـع التنافـسي، وتلـك المواقع التي تتمتع ببنية تحتية ملائمة ومزايا تنافسية واضحة. وسيعتمد ذلك على التطوير المستمر للبنية التحتية الحضرية ، والمرافق الصحية، والترفيه، وبيئات العمل، والمعيشة في المملكة مع بث الوعي والتعليم.

جدول (٢-٢): البيئة الاقتصادية

عناصر القوة والفرص	عناصر الضعف والمخاطر
هناك ثروة كبيرة في المملكة يمكن توظيفها في استثمارات مشروعات التراث الثقافي.	علـى الـرغم من ارتفاع إيرادات النفط إلا أن متوسط إجمالي الناتج المحلي للفرد في انخفاض مستمر لفترة من الزمن بسبب الارتفاع المطرد في عدد السكان.
تُعـد الـسياحة وسيلة مهمة لتفعيل النشاط الاقتـصادي شاملاً التوظيف، وهناك التزام لـدعم الاسـتثمار للإسهام في بناء صناعة مستدامة للسياحة الثقافية.	هـناك فـائض في العوائد الحكومية بشكل مـؤقت، إلا أن الوضع السائد في السنوات الأخيـرة هـو وجـود ضغط متزايد على المـوارد المالـية للحكـومة. ومع إمكانية الحصول على المزيد من الاستثمارات على المدى القصير، هناك حاجة للاهتمام بتنويع قاعدة الاقتصاد الوطني، وتوفير موارد مالية مستقرة.

٢-٢-٣ الخصائص السكانية وتأثيرات النمو السكاني

- نمـا عدد السكان (المواطنين فقط) بمعدل (٣,١%) سنوياً ولسنوات عدة متتابعة. وسيزداد هذا العدد إلى أكثر من الضعف خلال العشرين سنة المقبلة. وفي الوقت الحالي تقل أعمار حوالي (٦٠%) من السكان عن (٢٥) عاماً. ومع أنهم مازالوا يعيـشون فـي زمن يتميز بثراء مادي نسبي، إلا أنهم يواجهون في الوقت ذاته خطر قلة الفرص الوظيفية المتاحة لهم. كما يسعى الشباب إلى إشباع طموحاتهم العلمية والعملية والترفيهية على حد سواء من خلال الاستمتاع بالمقومات الثقافية المتوافرة في بيئتهم الوطنية والمحلية.

- وعلى الرغم من أن الأجانب المقيمين يمثلون شريحة كبيرة وعاملاً رئيساً في سوق العمل، إلا أن سياسة السعودة المتبعة تقوم بإحداث تحول يؤدي إلى تناقص الشريحة الأجنبية.

جدول (٣-٢): السكان

عناصر القوة والفرص	عناصر الضعف والمخاطر
تُعد المملكة دولة ناشئة حيث يشكل الشباب في سن الدراسة الطبقة الكبيرة من سكانها. ويعد هذا الأمر مؤشراً إيجابياً للإسهام في برامج التراث، كما أن طلاب المدارس، والعائلات التي تضم أطفالاً من أهم زوار هذه الأماكن. ويمكن أن تستمتع العائلات حديثين الزواج بقضاء العطلات في المملكة نظراً ليسر هذا الأمر اقتصادياً.	يعد المراهقون والشباب حالياً من أقل الشرائح اهتماماً وانجذاباً لمنتجات التراث الثقافي.
هناك عدد كبير من الشباب الذين يمكن توظيفهم في صناعة التراث، حيث يمكن توفير العديد من الوظائف في مجال خدمة العملاء والتعريف.	
سيسهم النمو السكاني السريع، والطبيعة السكانية التي تتسم بكونها شبابية في زيادة الطلب على المنتجات السياحية في المملكة.	

٢-٢-٤ التطور الحضري

- يشهد النمو الحضري - كما تبرزه المراكز الحضرية الرئيسة - زيادة كبيرة، حيث ارتفع نمط الحياة الحضرية من (٤٨%) في العام ١٣٩٥هـ (١٩٧٥م) إلى (٨٠%) في العام ١٤٢١هـ (٢٠٠٠م). ومن المؤكد أن التوجه نحو نمط الحياة الحضرية سيستمر مع الاستمرار في نمو عدد السكان. وعلى البيئة الحضرية الجديدة توفير الحاجات البشرية بطريقة متكاملة، بحيث تكون في متناول اليد. وإحدى هذه الحاجات هي القدرة على رؤية الحاضر من منظور الماضي.
- غالباً ما تتطور المراكز الحضرية حول مناطق بعينها، وتحديداً في العاصمة الرياض، والدمام، وجدة، والمدينة المنورة، ومكة المكرمة، والطائف. كما تستمر عواصم المناطق في جذب السكان القادمين من المحافظات والمراكز المجاورة. وبالتالي، فإن هناك حاجة إلى بذل جهود إضافية لتحسين نوعية الحياة في المناطق الحضرية، وذلك من خلال التخطيط المنظم لاستخدامات الأراضي، وتوفير البنية التحتية العامة للمواصلات، وتوفير الفرص الوظيفية، بالإضافة إلى إنشاء بيئات سكانية ذات كثافة أعلى تتوافق مع المتطلبات الاجتماعية للأسرة السعودية الحديثة. ولابد أن يتم في المراكز الحضرية الجديدة تسهيل الوصول إلى المواقع الثقافية والترفيهية، وتوفير البرامج التي تعود بالنفع على المجتمعات حتى تصبح مستدامة وفاعلة.
- أدى النمو الحضري الذي حدث خلال فترة زمنية قصيرة إلى إضعاف الروابط التي تجمع ثقافة العائلة التقليدية والقبيلة، وأمكن تخفيف هذا الأثر من خلال الروابط التي تجمع معظم المواطنين بعائلاتهم والقرى التي ينتمون إليها،

والعـادات والتقاليد الشعبية التي نجحوا في الحفاظ عليها. ومع ذلك، ما زال نمط الحياة التقليدية مهدداً ومعرضاً للفناء.

جدول (٤-٢): التطور الحضري

عناصر القوة والفرص	عناصر الضعف والمخاطر
نـتج عن عملية النمو الحضري السريع العديـد مـن الفرص الاستثمارية ومنها إمكانـية إعادة استخدام المنشآت التراثية بالـشكل المناسـب، ممـا يسهل بعض الاستخدامات الاقتصادية.	هـناك حاجـة لتوفيـر مشروعات ناجحة لتكيـيف الاسـتخدامات، وذلـك لإيضاح الإمكانـات المـتاحة لتفعـيل الجـوانب الاقتصادية المبنية على الاستفادة من التراث رداً على الاعتقاد السائد بعدم جدوى الحفاظ على المباني والمنشآت الطينية. وتُعد المدن والقـرى المتهدمة من المشكلات الصعبة، بسبب عدم أهليتها للاستخدامات الاقتصادية، وصـعوبة توفير رأس المال اللازم للتنمية وإعادة التأهيل والتطوير.
يحافظ معظم سكان المراكز الحضرية على ارتـباطهم بقـراهم ومناطقهم الأصلية التي تقـيم بها عائلاتهم، وعادة ما يتجهون إليها في عطلات نهاية الأسبوع والإجازات، مما يـساند ويـدعم ثقافـة تتسم بالتنقل والسفر لـزيارة الأصـدقاء والأقـارب وبحثا عن التـرفيه والتـسلية؛ مما يعد مؤشراً داعماً لسياحة التراث.	يؤثـر التطور الحضري على الروابط المتعلقة بالثقافة الشعبية ويضعفها، وذلك باعتـباره واحـداً مـن جـوانب الحياة المتطورة.

- مـن الآثـار السلبية الأخرى للنمو الحضري، الضغوط الكبيرة التي وقعت على المراكز التاريخية في مدن المملكة وقراها، حيث هجر العديد منها، أو أزيل لبناء غيـرها مـن المدن والقرى الجديدة. وتفاقم هذا التوجه بفعل الاعتقاد السائد أن المنـشآت القديمة أصبحت بالية وليست ذات قيمة عالية، وأن إعادة الاستخدام لن تكون ذات جدوى في الغالب. ونتيجة لذلك، أصبح التراث العمراني يواجه ضغطاً شديداً لدرجة أنه اختفى ولم يعد له وجود في بعض المدن.

٥-٢-٢ التعليم:

- مـا زال التعلـيم يركـز اهتماماته على مقررات مهنية محددة، وعلى الدراسات النظرية، ولم يخصص الموارد والوقت الكافي للاهتمام بقيمة التراث.
- علـى أيـة حال، فإن النمو الاقتصادي المتسارع قد أحدث تغيراً في التوجهات والمفاهـيم المـتعلقة بالتراث، على الرغم من أن المناهج الرئيسة في المدارس والجامعات ما تزال تعاني من القصور في إيضاح القيمة الفعلية للدروس والعبر المستقاة من الماضي. ولكن، لا يمكننا توجيه اللوم لها وحدها، لأن قطاع التراث لم ينجح حتى الآن في التعريف بذاته من خلال برامج فاعلة تنشر ثقافته، وتسهم فـي تقديـره لتستفيد منها المدارس والجامعات وكافة أفراد المجتمع، إلى جانب فائدتها على صعيد الأبحاث الأكاديمية المستقبلية.

جدول (٥-٢): التعليم

عناصر القوة والفرص	عناصر الضعف والمخاطر
يمتلك المواطنين خلفية جيدة عن التاريخ والعادات والتقاليد المرتبطة بمئات المواقع الأثرية والتاريخية المعروفة، بفضل قوة ارتباطهم بمعتقدات الدين الإسلامي الحنيف، إلى جانب معرفتهم بالأنماط التي يمكن اتباعها للتعريف بهذه المواقع.	على الرغم من إسهامات علماء التاريخ المسلمين الكبيرة في كتابة التاريخ (ووقوع الكثير من حوادث التاريخ العربي القديم والإسلامي في أراضي المملكة)، إلا أن التاريخ في المملكة لا يمثل جانباً من التطبيق المنهجي الفعلي، حيث إن فئة من المواطنين غير مطلعة على الجوانب الشاملة لتاريخ وثقافة بلادهم.
تُعد الشريحة المتمثلة في طلاب المدارس أكبر الشرائح المستفيدة من المتاحف ومواقع الجذب الأخرى المتعلقة بالتراث الثقافي.	يعد معدل زيارة المتاحف والمواقع متدنياً للغاية بالمقارنة مع المقاييس العالمية، وهو آخذ في الانخفاض، ويعود ذلك –جزئياً- إلى ضعف المناهج المدرسية في التوعية والتعريف بالمنافع التي يمكن الحصول عليها، والاستفادة منها في المتاحف والمواقع الأثرية والتاريخية.

٦-٢-٢ الصورة والوعي والاتجاهات نحو التراث الثقافي:

- نظراً لقلة الأبحاث والحملات الإعلامية والدعائية والتثقيفية المرتبطة بالتراث الثقافي في المملكة، فقد انخفضت مستويات الوعي بأهميته وإمكاناته. ولم يبرز تاريخ المملكة الحديث التراث الثقافي ومن بينه الآثار بكل صوره وأنوعه؛ ليقوم بدور ريادي في تشكيل المجتمع وصياغة الهوية الوطنية، أو ينهض بدور الترويج والتثقيف السياحي سواء أكان ذلك على المستويين: الداخلي أو الخارجي.
- مع الارتفاع الكبير في الدخل الفردي وتحسن المستويات المعيشية، والتوسع والنمو في المدن الرئيسة وتعقد التنظيم الحضري، فقد ازدادت الحاجة لتحقيق تنمية وتخطيط منظم. وتطلبت هذه التوجهات والتحديات تنمية الطاقة الاستيعابية المؤسسية، والموارد والمهارات البشرية، ودعم الهياكل المؤسسية والتنظيمية. وفي ظل هذه العملية التنموية المتقدمة الرامية إلى بناء الدولة الحديثة، فإن التركيز الأكبر انصب على الاهتمام بالعدد المتنامي للسكان، وتنمية البنية التحتية المساندة، وزيادة التوظيف، إلى جانب أنماط الحياة المستقرة في الدولة والمستفيدة من العلاقات الخارجية المتزنة، وتوفير البيئة المناسبة لازدهار التجارة والأعمال.
- على الرغم من ذلك، فإن هنالك القليل من الأفراد والمؤسسات الذين تمكنوا من بذل الجهد والاهتمام اللازم بدمج التراث في الخطط المستقبلية، حيث كان التراث التقليدي في الماضي وثيق الصلة بالحياة اليومية، وكان نمط الحياة السائد في المجتمع متوازناً إلى حد ما. ولكن عجلة التغيير التي تشهدها المملكة أدت إلى تغيير في نمط الحياة الاجتماعية، وقطعت أو أضعفت الأواصر بين عدد من المواطنين ومواطنهم الأصلية. وأسهمت في إضعاف الوعي بمغزى الثقافات

القديمة وأهميتها. ويعد هذا الأمر شائعاً في عملية التطور الحضري في كل أنحاء العالم؛ مما يعكس تغير قيم الشعوب وحجم انتمائها.

- لهذا، جاء اهتمام الدولة بالتراث متأخراً بعض الشئ، وانحصر في بعض الأبحاث الميدانـية والنـشرات الخاصـة بالمواقـع والمـدن الرئيسة وبعض الفعاليات والمهـرجانات الموسمية التي أجريت في العقدين الأخيرين. ولم يعمل على بث الوعي بأهمية التراث كما هو الحال في العديد من الدول المتطورة، بهدف تعزيز فهـم الـناس وتـوجهاتهم نحو التراث، وربطهم بهويتهم وزيادة انتمائهم لتراثهم الوطني؛ ليصبح التراث واحداً من صور الاهتمامات ذات الأولوية في حال فهمه واستيعابه.

- فـي حين أن العلاقات الاجتماعية في المملكة كانت ومنذ قرون خلت مبنية على الانـتماءات القبلـية والعائلـية، إلا أن التركيبة الجديدة لسكان المدن الحضرية المتنقلـين بـشكل متـزايد، تتطلب أساليب جديدة للاندماج في المجتمعات. وفي الواقـع، إن هناك العديد من المجتمعات الناشئة غير محددة بشكل واضح من قبل التقسيمات الإدارية المحلية، والجهات المتخصصة في تخطيط المناطق الحضرية القديمـة والجديـدة. كما أن بعض القطاعات السكانية في المناطق الأكثر فقراً، ونتيجة لقلة التعليم والتوظيف، ليست على اطلاع كافٍ بما يحدث من تطور تعمل الدولـة على تنميته. وقسم منهم أقل فهماً أو تقديراً لتراثهم الثقافي والاجتماعي، والفرص المقدمة لتحسين مستقبلهم.

- تتصف المواقف الإيجابية للأفراد نحو التراث، ونحو البيئة الحالية ونوعية الحياة اليومـية، بأنهـا أساس يمكن من خلاله المشاركة والنهوض بمسؤولية التطوير. وبالتالـي، فمـن المهـم أن ينظر للتنمية من منظور حاجات المجتمع على كل الأصـعدة، ويجب أن تتصف التنمية بالشمولية المطلوبة بطريقة أو أخرى، وأن تـشجع المـشاركة. وفي حال حجبت أو قلصت المشاركة فإن هذا سيؤدي إلى إهمـال بعـض المجتمعات النائية ذات البيئات المهددة. وفي هذا السياق، تواجه الـسلطات الإداريـة - بأقسامها المختلفة - تحديات في استيعاب بعض القضايا والتي يجب أخذها بعين الاعتبار، وهي:
  - معرفة حاجات المجتمع الفعلية على الأصعدة الثقافية والاقتصادية.
  - تحديـد فرص التنمية ومخاطر ها، والتعرف على السلبيات والإيجابيات التي تعترض المشروعات التنموية.
  - الحاجـة إلى المحافظة على استمرارية التجربة واستدامتها والتوعية بمعنى الحـياة المعاصـرة وسـياقها، وذلك من خلال المحافظة على جودة البيئات الطبيعية والتاريخية.
  - إتاحـة الفـرص لتحسين حياة المجتمع في مجال السياحة والتعليم من خلال زيادة التوعية بالتراث والتاريخ الوطني الاجتماعي والثقافي المميز. وهذا من شـأنه أن يعطي أفراد المجتمع، وبخاصة الشباب، الشعور بالفخر والانتماء الاجتماعـي، وتقدير الموروث، سواء كان معروضاً بالمتاحف أو كان يشكل مواقع للتراث الثقافي أو الطبيعي.

- أشـارت الدراسـات الـسابقة لهذه الاستراتيجية (الهيئة العلـيا للسياحة المخرج ١،١٦)، ووفـق المعمـول به عالمياً، يمكن للتراث الثقافي الغني في المملكة أن يكـون عاملاً محفزاً لتوفير المزيد من الوظائف، وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسـطة. كما يمكن أن يعزز التراث الهوية الثقافية الوطنية والمحلية، إضافة إلـى إمكانية إسهامه في إشراك المجتمعات في القضايا البيئية والتثقيفية، ودوره

القـوي فـي التثقـيف والتعليم. إضافة إلى أن الوصول إلى التراث والوعي به سيعزز بشكل كبير تنمية المملكة لمواردها السياحية.

٢-٢-٧ حلقة النقاش ونتائجها:

- عقـدت حلقـة نقـاش بمشاركة الشركاء الرئيسين من كل أنحاء المملكة برئاسة الأمين العام للهيئة العليا للسياحة في ٢١جمادى الأول ١٤٢٥هـ (يونيو ٢٠٠٤م) خـلال الأسـبوع الـسابع من بدء العمل بهذه الاستراتيجية. وهدفت الحلقة إلى عـرض الخيارات المتاحة والمفضلة للتعامل مع التراث على الشركاء الرئيسين، وذلـك لـزيادة الوعي، وتقريب وجهات النظر من خلال المشاركة في الحوار. واختيـر المـشاركون فـي حلقـة النقاش من المختصين في مختلف المجالات والاهـتمامات مـن الجهـات الحكومـية والقطاع الخاص. (توجد قائمة بأسماء المشاركين، وملخص عن المناقشات والمداولات والتوصيات في الملحق (ح)).
- تم الاستناد إلى مداخلات المشاركين في حلقة النقاش في إعداد هذه الاستراتيجية وتطويرها كما هو موضح في الفصول الثلاثة لهذا التقرير.
- اتفـق عـدد من المشاركين على غياب وعي المجتمع واهتمامه ودعمه للتراث الثقافي، وعليه تبرز الحاجة لاتخاذ إجراءات من شأنها زيادة وعي أفراد المجتمع ومساهمتهم، وهو ما أكد عليه الأمين العام.

جدول (٦-٢): الصورة والوعي

عناصر القوة والفرص	عناصر الضعف والمخاطر
تمـر المملكة بالتجربة ذاتها التي مرت بها دول العـالم الأخـرى والمـرتبطة بالاستعاضة عن الممارسـات التقليدية وحلول التطور الحضري محلهـا، حيث يشعر العديد بافتقاد الانتماء تجاه هـذه الأسـاليب الحديثة، ويسعون للبحث عما يبقيهم على اتصال بعاداتهم وتقاليدهم.	تُعـد درجـة الوعي ومعدلات الزيارة لمواقع الآثار والمواقع التاريخية متدنية بكل المقاييس .
علـى الرغم من الضغط الناجم عن عمليات التطور الحضري، إلا أن العديد من الممارسات التقليدية ما زالت تشكل جوانب فاعلة في الحياة السعودية؛ لأنها جزء من الدين الإسلامي الحنيف والعادات العائلية الأصيلة.	لا يقدر العديد من المواطنين قيمة كثير من المواقع، وخاصـة تلك التي تعود إلى ما قبل الإسلام. وهناك بعض حالات التخوف، أو الشعور بالخطر، والسعي إلى تجنب العديد من المواقع.
	لـم تُعـد الحرف والأسواق الشعبية تخدم النشاطات ذاتها، ومن وجهة النظر الفعلية تم الاستعاضة عنها بالمنتجات الحديثة، وأساليب التسوق الجديدة.

٢-٢-٨ إمكانات السوق:

توجهات التنمية السياحية:

- تُعد السياحة في المملكة أداة مهمة لتحقيق مصالح وطنية واعدة اقتصادية وثقافية واجتماعـية، ولكـنها حتـى الآن لم تنمى بالشكل المطلوب، وبخاصة السياحة المـتعلقة بالتراث الثقافي، حيث لم يتم تهيئة البيئة الاجتماعية المناسبة لذلك من حـيث البناء المؤسسي والتنظيمي. ومثال ذلك ساعات عمل المتاحف، والأنظمة

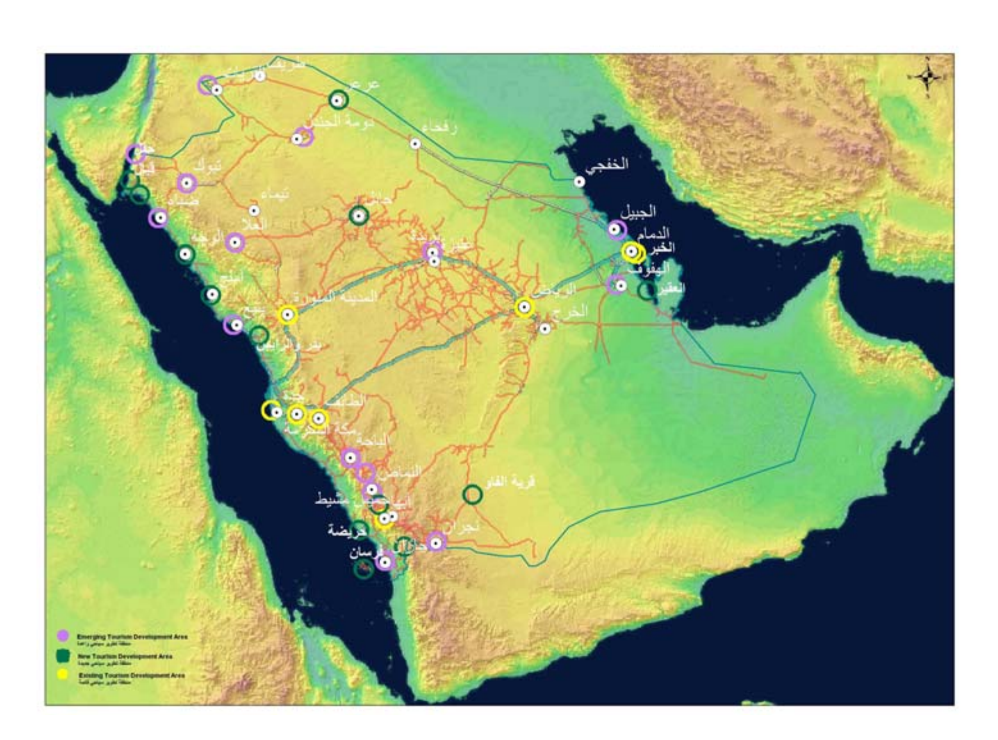
الخاصة بوجود الرجال والنساء في الأماكن العامة. ولا تتوافر في المواقع التاريخية وسائل الإيضاح والتفسير والعرض التي تساعد أفراد المجتمع على فهم واستيعاب ثراء ماضيهم المتعلق بالنواحي المادية، والفنية، والتاريخية، والثقافية، والدينية. ولا تحظى السياحة الثقافية والتراثية بالاهتمام المناسب من قطاعي التعليم والسياحة؛ ولهذا لا ينظر أفراد المجتمع إلى السياحة الداخلية، أو زيارة مواقع التراث بوصفها بديلاً مفضلاً عن السفر إلى الخارج.

- تمثل تنمية السياحة في المملكة فرصة رئيسة لتوفير الفرص الوظيفية، وتحقيق التطور الاجتماعي، والنمو الاقتصادي. فالسياحة تتضمن الترفيه والاستجمام والتعبير الحر عن الاهتمامات الخاصة. ويمثل التراث أحد عناصر صناعة الترفيه، إضافة إلى كونه محور الاهتمامات والبرامج الفكرية والثقافية.
- توضح دراسات الهيئة العليا للسياحة أن السياحة ستوفر بحلول العام ١٤٤١هـ (٢٠٢٠م) مردوداً اقتصادياً وثقافياً إيجابياً، وستكون قادرة على النمو لتتمكن من:
  - استيعاب (٣٤) مليون سائح من الداخل.
  - استيعاب (١١) مليون سائح محلي ودولي، يشكلون مورداً مالياً يقدر بـ (١١) مليار ريال سعودي من عوائد الصرف الأجنبي.
  - توفير (٨٠) مليار ريال من المصروفات المباشرة للسياح.
  - تؤثر بشكل كبير على الاقتصاد من خلال توفر (٨٦) مليار ريال من المبيعات، و(١٩) مليار ريال من الدخل و(٦٠) مليار ريال من القيمة المضافة، إلى جانب (١,١) مليون وظيفة.
  - توفير صناعة تحتاج إلى (٥٠) ألف غرفة فندقية إضافية، و(٧٤) ألف شقة مفروشة.
- تتأثر – سلباً - السياحة الحالية التي تطغى عليها بعض الأنماط السياحية بالموسمية الناجمة من توقيت الإجازات الرسمية المحددة. وقد أصبحت العروض التي تقدمها الفنادق المميزة ذات الجودة العالية متوافقة مع سياسة العطلات في المملكة، وكذلك الخدمات والوظائف المتوافرة في صناعة سياحة الثقافة والتراث. وبالتالي، تُعد سياحة عطلة نهاية الأسبوع، والسياحة الترفيهية امتداداً مهماً لسياحة العطلات السنوية. وفي حال تم عرض الثقافة والتراث بالشكل المناسب، فإن كليهما سيتمكنان من الإسهام في الاستفادة من فعاليات سياحة عطلة نهاية الأسبوع، وسياحة اليوم الواحد. وعلى أية حال، ستستفيد صناعة السياحة عموماً وسياحة الثقافة والتراث خصوصاً من تطوير هوية محلية متينة ومتميزة، وفعاليات مرتبطة بالمجتمع على مدار العام.
- يتطلب تحقيق النمو في صناعة السياحة توفير الفرص الوظيفية والمنافع المتوقعة ومراجعة الممارسات الحالية والمعايير الاجتماعية المطبقة من قبل الجهات ذات العلاقة وتنظيمها.

سمات السوق السياحي في المملكة:

- إضافة إلى المجالات المختلفة لإعادة استخدام التراث، تُعد السياحة بكل صورها وأشكالها من العوامل الرئيسة التي تجلب المنافع للمجتمع، وتسهل إسهام التراث في الاقتصاد إلى جانب الترفيه. وعلى أية حال، لابد من تنمية السياحة وفق الاستراتيجية العامة لتنمية السياحة الوطنية المستدامة.

- حـددت الاستراتيجية لتنمية قطاع السياحة العوامل الرئيسة الخاصة المؤثرة على تنمية هذا القطاع، وإطار العمل الخاص بتنمية القطاعات الفرعية وتطويرها مثل سياحة الثقافة والتراث، وهذا يشمل ما يلي:
  - حـددت الخطـة الهيكلية للسياحة الوطنية التي تُعد جزءاً لا يتجزأ من خطة تنمية السياحة المستدامة (٤٠) منطقة تنمية سياحية، وعدداً آخر من المواقع السياحية المهمة. وبهذا، ستكون مناطق ومواقع التنمية السياحية محط اهتمام التنمـية الـسياحية وتركيزها بشكل عام، والمشروعات الاستثمارية الفردية بشكل خاص.



  - تتولـى الهيـئة العلـيا للـسياحة دوراً تخطيطياً على مستوى خطة السياحة الوطنـية، إضافة إلى العمل جنباً إلى جنب مع المناطق والشركاء الرئيسين المحليين في مناطق التنمية السياحية، والمواقع السياحية المحددة.
  - تـم وضـع هيكل هرمي للوحدات السياحية المكانية، يتكون من كل مناطق المملكة، ومناطق التنمية السياحية، والمواقع السياحية المختارة. وبهذا، تحتل الخطـة الهيكلية للسياحة الوطنية القمة في هذا التدرج، وتليها خطط السياحة فـي المناطق الإدارية، ثم الخطط الرئيسة لمناطق التنمية السياحية، ثم خطط المواقع السياحية.

- قسمت مناطق التنمية السياحية إلى (٨) وجهات قائمة، و(١٥) وجهة ناشئة، و(١٧) وجهة سياحية جديدة في المملكة. وسيتم تبني استراتيجيات التنمية المناسبة لكل مجموعة، حيث يتمثل الهدف الرئيس في توزيع أفضل وأشمل للفعاليات السياحية على الرقعة الجغرافية بأكملها، مما يسهم في تنمية المناطق المختلفة.
- تُعد شبكات المواصلات القائمة والمقترحة والخدمات، إلى جانب البنى التحتية الأخرى مناسبة لخدمة التنمية السياحية وفق التوزيع المكاني المقترح في المستقبل، ولمواكبة الأعداد المتوقعة في سيناريوهات النمو القصوى والمتوقعة والدنيا.
- تمت صياغة عدد من السياسات المحتملة بواسطة الخطة الهيكلية، وستقوم الهيئة العليا للسياحة باتباعها باعتبارها الجهة المسؤولة عن التخطيط والتنمية والترويج والإدارة السياحية في المملكة. وتوفر هذه السياسات الأساس الذي تستند إليه الجهات الحكومية الأخرى، والقطاع الخاص أثناء إعداد الخطط، وتنمية المرافق والخدمات السياحية وتطويرها.
- حدد تطوير مناطق التنمية السياحية على مدار عشرين عاماً بامتداد الخطة التي قسمت إلى أربع مراحل. ومن التوصيات الرئيسة للخطة في هذا المجال:
- الاستمرار في تطوير مناطق التنمية السياحية الثمان القائمة، وهذا يعني دعم الوجهات القائمة كالمدن الرئيسة، ومرتفعات عسير.
- تحفيز تطوير خمس عشرة منطقة تنمية سياحية ناشئة تتركز بشكل كبير في مدن المناطق المختلفة مثل جازان وتبوك ونجران، التي تجذب بالفعل عدداً مهماً على المستوى المحلي من زوار الداخل.
- اقتراح إقامة (١٧) موقعاً سياحياً جديداً في المرتفعات والمناطق الساحلية يتم تخصيصها لتحقيق التنمية المتوازنة في كل المناطق.

- تدعم السياحة- بوصفها نشاطاً اجتماعياً ثقافياً - الحاجة إلى توفير الراحة والاستجمام، والترفيه والتثقيف، والتنمية الذاتية. ويشير تقرير الاستراتيجية العامة إلى ما يلي: "تتسم السياحة بدرجة كبيرة من التفاعل الاجتماعي والروابط الاجتماعية، كما أنها تُدعم وتستفيد من الإسهام في المناسبات والفعاليات الثقافية والرياضية المهمة وغيرها من الفعاليات الجماعية بشكل عام. وبالتالي، فهي لا تعتمد على أنظمة المواصلات العامة فحسب، بل أيضاً على مجموعة متنوعة تتزايد باستمرار من مرافق الإيواء والضيافة، والترفيه والتسلية، والخدمات المختلفة المتنوعة. ويسعى السائح من ناحية إلى الوصول باستمرار وبسهولة إلى كل معالم الجذب السياحي، والمرافق والخدمات السياحية في بيئة آمنة وممتعة وجذابة. ومن ناحية أخرى، يتعين على المطور أو المشغل السياحي تقديم رأس مال استثماري في مشروع كبير، تعتمد فاعليته على الاستخدامات المكثفة للمرافق على مدار العام ولفترات طويلة".
- ترتبط السياحة الداخلية والخارجية في المملكة بالعناصر الدينية والترفيهية وبالأعمال التجارية التي تتخذ أنماطاً مختلفة تم وصفها بشكل مناسب في تقرير الاستراتيجية العامة (المخرج ١,١٦). ويتعين – وفقاً لذلك - أن يواكب تطوير

سـوق سـياحة التـراث التنمية السياحية العامة في المملكة ويتحـد معها بشكل وثـيق. وبما أن تقييم السـوق يوضح أن زيارة معالم الجذب التراثي هو الهدف الأسـاس لحوالـي (٣٠-٤٠%) من السياح، فينبغي التركيز في تطوير المواقع التـراثية لأغـراض الـسياحة أو التعليم على المواقع التي تسندها البنية التحتية السياحية التي تسهل الوصول إلى المواقع والخدمات بناء على حاجات وتطلعات السياح.

- **الـسياحة الداخلـية:** تضم بشكل أساس سوق سياحة العطلات والترفيه (بما في ذلك السوق القادم لزيارة الأصدقاء والأقارب)، والرحلات القادمة لأغراض دينية (الحج والعمرة)، وسياحة الأعمال والمؤتمرات (بما في ذلك الرحلات الرسمية)، والـسياحة العلاجـية. ويقدر إجمالي الطلب على السياحة الداخلية بحوالي(٥٧) ملـيون رحلـة في عام ٢٠٠٣م، كلفت حوالي (٣٦،٧٨) مليار ريال، وتركزت على البحر الأحمر (الساحل الغربي)، وبخاصة جدة ومرتفعات عسير والطائف. وتتسم السياحة الداخلية بالموسمية إلى حد كبير، والتي تبلغ ذروتها خلال شهري يوليو وأغسطس، وعطلات المدارس، وعطلات عيدي الفطر والأضحى، وكذلك عطلات نهاية الأسبوع.
- **عـسير:** تتمـتع منطقة عسير بمناخ معتدل، وبتوافر مجموعة كبيرة متنوعة من مـرافق التـرفيه، مما يجعلها من أشهر المواقع المقصودة محلياً أثناء العطلات. وتتمـتع المـنطقة بالطاقـة الاستيعابية التي تمكنها من زيادة المرافق السياحية المتوافرة فيها وتطويرها .
- **الطائف:** تقع في منطقة ترتفع حوالي (ألفي) متر فوق سطح البحر. وتُعد الطائف منـتجعاً صيفياً بارداً ذا مناظر خلابة، وهي على بعد مسافة قصيرة بالسيارة من جدة. وتتمتع الطائف بالبنية التحتية السياحية المناسبة القابلة للتوسع.
- **جـدة:** تُعـد الـبوابة المـؤدية إلى الحرمين الشريفين في مكة المكرمة والمدينة المـنورة. ويتوافـر فـي جدة ميناء ومطار رئيسان، وتُعد مركز المملكة المميز للتـرفيه والتسوق. كما أنها أهم الوجهات المطورة المناسبة لسياحة الأعمال في المملكة.
- **السفر لأغراض دينية:** ويتمـثل بشـكل أسـاس في القادمـين للحج والعـمرة (٤,٥ مليون زائر داخلي و٣,٧ مليون زائر دولي في العام)، وتتركز هذه الأعداد في مكة المكرمة والمدينة المنورة. وتُعد البنية التحتية والمرافق الخاصة بالسياحة القادمـة لأغراض دينية مطورة للغاية. كما تم إلغاء الإجراءات السابقة المتعلقة بالتأشـيرات، وأصبح بإمكان الحجاج السفر والسياحة في كل أرجاء المملكة لمدة (٣٠) يوماً.
- **سـياحة الأعمال:** يميل هذا السوق إلى تجنب فصل الصيف الحار ومواسم الحج ورمـضان. وتتركـز سـياحة الأعمال على المدن الرئيسة في الرياض، وجدة، والـدمام، والخبـر، حيث تتمتع جميعها بالمرافق السياحية المناسبة. وتأتي نسبة كبيـرة من زوار هذا السوق من الموظفين المتعاقدين لفترات قصيرة، والقادمين مـن الـدول العـربية والإسلامية ودول مجلس التعاون الخليجي، ومن أوروبا وأمريكا من الخبراء في مجال البترول والاتصالات والصناعات الأخرى.
- **الـسياحة الدولـية:** تتمثل بشكل أساس في الزوار القادمين للحج والعمرة الذين يشكلون نسبة تفوق (٥٠%) من الزوار الدوليين الذين يبلغ عددهم (٦,٣) مليون.

وأيـاً كان نوع التأشيرة، يتعين أن يكون لأي شخص يدخل المملكة كفيل وطني سواء أكان فرداً أم شركة طيلة مدة بقائه في المملكة. ولا يحتاج الزوار القادمون مـن دول الخلـيج إلـى تأشيرة لدخول المملكة. وبالتالي، يمكنهم المشاركة في فعالـيات الـسياحة الترفيهية دون الحاجة لدعوة من راعي تلك الفعاليات. ويأتي معظم الزوار الدوليين من أوروبا، وأمريكا، واليابان.

- لا تُعد الرحلات السياحية التي تأخذ شكل مجموعات متطورة في الوقت الحالي، وبالتالي، من المتوقع أن يؤدي ضعف التنظيم في هذا النوع من الرحلات إلى قلة الطلـب علـيها. وقد درست الهيئة العليا للسياحة هذه القضية وتعمل حالياً على معالجتها.
- تركز الرحلات الجماعية المتوافرة على المواقع الآتية:
  - جدة والبحر الأحمر.
  - العلا ومدائن صالح.
  - الرياض والدرعية.
  - إقليم عسير: القرى التقليدية والجبال والحياة البرية.
  - دومة الجندل: طرق القوافل التجارية القديمة.
  - الظهران: المنطقة المنتجة للبترول.
- تُنظم الرحلات عادة في فصل الشتاء عندما يتحسن المناخ، باستثناء شهر رمضان وموسم الحج؛ مما يجعل الأشهر بين مارس ومايو، وبين سبتمبر ونوفمبر أوقات الذروة المتعارف عليها في السنوات الأخيرة، ولكن هذه المواعيد قد تتبدل بسبب تغير موعد شهر رمضان والحج اللذين يسيران وفق التقويم الهجري.

- قُـدر حجم سـوق السفر السعودي إلى الخارج لمختلف أغراض السفر في عام ١٤٢٤هـ (٢٠٠٣م) بـ (٤،٨) مليون رحلة، بينما قـدر حجم الإنفاق بحـوالي (١٥,٦) مليـار ريـال بناء على تقدير الإحصاءات السياحية الصادرة من مركز المعلومات السياحية بالهيئة العليا للسياحة.

جدول (٧-٢): حجم السفر والإنفاق

الغرض من الرحلة	**العدد المتوقع للرحلات السياحية في عام ١٤٢٤هـ (٢٠٠٤م) (مليون رحلة)**	**الحجم المتوقع للانفاق السياحي في عام ١٤٢٤هـ (٢٠٠٤م)** (مليار ريال سعودي)
السياحة المحلية	٥٧,٢	٣٦,٧
السياحة المغادرة (الخارجة)	٤,٨	١٥,٦
السياحة الدولية الوافدة	٧,٣	١٢،٨ في عام ١٤٢٣هـ (٢٠٠٢م)

المصدر: التوجهات الاقتصادية للسياحة ١٤٢٣-١٤٤١هـ (٢٠٠٢-٢٠٢٠م)، مركز المعلومات والأبحاث السياحية، الهيئة العليا للسياحة.

- تُعد هذه الأعداد كبيرة؛ مما يعكس الحجم الكبير لصناعة السياحة القائم بالفعل في المملكـة. ويمكننا من هذا احتساب الحجم الإجمالي التقريبي للسياح القادمين إلى الوجهات التراثية بحوالي (٣٠-٤٠%) من هذه الأعداد السياحية. ومع ذلك، وبعد تنمية المرافق والمواقع الأثرية والتراثية وتطويرها، وتوفر العرض الفاعل الجيد، وتحفيـز الفعالـيات التثقيفـية والاجتماعية ذات الطابع التراثي، ستصبح موارد التـراث علـى الأرجح قادرة على استقطاب شرائح سوق مخصصة لها، يمكن إضافتها إلى الأعداد السنوية القادمة من الزوار الداخليين.

- يقدم مسح السياحة الداخلية بعض المعلومات القيمة المتعلقة بالمستويات الحالية من النشاطات والفعاليات المتعلقة بالتراث الثقافي التي يمارسها المواطنون في أوقات العطلات، ومنها:
  - تتضمن (٤٨%) من رحلات العطلات الرسمية، و(٤٣%) من الرحلات لغرض زيارة الأصدقاء والأقارب، و(٢١%) من رحلات العمل زيارة واحدة على الأقل لمنطقة ريفية أو للصحراء.
  - تتضمن (٢٦%) من رحلات العطلات الرسمية و(٢٠%) من الرحلات لغرض زيارة الأصدقاء والأقارب، و(١٢%) من رحلات العمل زيارة واحدة على الأقل لموقع تاريخي أو أثري.
  - يميل المقيمون الآسيويون في الغالب إلى زيارة المواقع الأثرية والتاريخية (٦٠% أثناء العطلات الرسمية)، مقارنة بحوالي (٤٨%) من المقيمين العرب و(٤٠%) من المواطنين.
  - يميل المواطنون في الغالب إلى زيارة الأسواق (بنسبة ٤٦% أثناء العطلات الرسمية)، وزيارة المتاحف أو المعارض (بنسبة ٨% أثناء العطلات الرسمية)، أو حضور المناسبات والمهرجانات الثقافية (بنسبة ٥%). ويعد المقيمون الآسيويون أقل الشرائح مشاركة في هذه الجوانب من الفعاليات المتعلقة بالتراث الثقافي الخاص بالمملكة.
  - المواطنون هم الأكثر التصاقاً بالحياة الريفية التي لها ارتباط بالتراث الثقافي (مثل زيارة مناطق القبائل التي ينتمون إليها ومخيمات الأهل في البادية). ومع ذلك، يعد الميل الفعلي للمشاركة بأي من هذه الفعاليات منخفضاً (٦% لزيارة لمناطق القبلية في وقت العطلات الرسمية).
  - بشكل عام، يغلب على زيارة مواقع الآثار الزيارات للمواقع الدينية المرتبطة بمكة المكرمة والمدينة المنورة وما حولهما.

- تُعد هذه النسب منخفضة بشكل عام، وأقل مما هو متوقع في دولة تتمتع بقطاع ثر من التراث الثقافي، مما يطرح التساؤل فيما إذا كانت المشاركة متدنية بسبب صعوبة الوصول، أو قلة الوعي العام؟. وهناك بعض القيود على زيارة المواقع الأثرية، وقلة في عدد المواقع الأثرية التي تخلو من تعقيدات الدخول والوصول إليها. على سبيل المثال، يتطلب الأمر في معظم الحالات الحصول على تصاريح قبل تخطيط الزيارة بأسبوعين على الأقل. وتحول مثل هذه القيود والتعقيدات دون ممارسة الأنشطة السياحية بشكل عادي؛ مما يعد من الأمور المعوقة في سوق السياحة.
- على نحو مماثل، تُعد النسبة التي تزور المتاحف والمعارض متدنية للغاية بالمقارنة مع المقاييس العالمية، على الرغم من أن هذا الأمر ليس بمستغرب في دولة لا تضم سوى (٦٥) متحفاً، عشرة منها فقط يمكن أن يطلق عليها اسم متحف، إضافة إلى أن ساعات العمل والقيود المفروضة على فصل الرجال عن النساء في المتاحف ضاعفت من حجم المشكلة لانعدام المرونة التي تتناسب مع حاجات الزوار. فعلى سبيل المثال، لا تفتح العديد من المتاحف أبوابها في عطلة نهاية الأسبوع.
- بتفحص التوجهات المستقبلية لمشاركة المواطنين في فعاليات التراث الثقافي، اقترحت نتائج الدراسات عدة مجالات متاحة أمام هذا القطاع. وأوضح المسح وجود طلب وإقبال ثابتين على التراث الثقافي بما نسبته (٤٠-٥٠%) من السياح

الذين عبروا عن رغبتهم في زيارة المواقع التاريخية والأثرية ومواقع الآثار في المـستقبل. وعلى الأرجح، يعد الحجاج والمعتمرون، والقادمون لزيارة الأصدقاء والأقارب أكثر المجموعات السياحية التي تعكس هذه الرغبة (استناداً إلى الجدول ٨-١ من المخرج ١,١٦).

جدول (٨-٢): الرغبة في زيارة المواقع التاريخية باعتبارها هدفاً أساساً في العطلات الرسمية في المملكة

الغرض من الزيارة	نسبة الراغبين في زيارة المواقع التاريخية أو مواقع التراث
الحج	%٤٨
زيارة الأصدقاء والأقارب	%٤٧
العطلات	%٤٤
الأعمال	%٤٤
العمرة	%٤٠

المصدر: الهيئة العليا للسياحة، مسح السياحة الداخلية.

- تشير مسوحات الزوار الدوليين إلى أن عدداً كبيراً منهم زار مواقع التراث، تماماً مثل ما ذكر في المخرج (١,٠٩).

جدول (٩-٢): ميل الزوار الدوليين إلى زيارة المواقع التراثية

الدول التي قدم منها الزوار	نسبة زيارة المواقع التاريخية أو التراثية
الدول العربية الأخرى	%٧٥
الدول الآسيوية	%٦٨
الدول الأوربية	%٤٦
الدول الخليجية	%٣٥
الدول الأخرى	%٥٩

المصدر: الهيئة العليا للسياحة، مسح السياحة الداخلية.

- يتضح من هذا الملخص حول التغير والنمو السكاني المتوقع في الأسواق السياحية فـي المملكـة، ارتكـاز التراث على قاعدة صلبة ومتينة يمكنه من خلالها إيجاد اسـتخداماته النافعة. وللاستفادة من هذا السوق ستكون هناك حاجة لإعداد خطط عمل، وخطط إدارة محكمة لإيضاح الجدوى من الاستثمار في التراث.

جدول (٢-١٠): إمكانات السوق

عناصر القوة والفرص	عناصر الضعف والمخاطر
تركز الهيئة العليا للسياحة جهودها على استراتيجية سياحة الثقافة والتراث، وقد أنهت بالفعل برنامجاً تخطيطياً مكثفاً لها.	ما زالت سياحة الثقافة والتراث غير متطورة إلى حد ما، نظراً لضعف التوعية، ونقص المنتجات، وعدم توافر البنية التحتية المناسبة، وظاهرة الطاب غير المعرف.
تنتشر موارد التراث الثقافي بشكل كبير في كل أرجاء المملكة، وهناك مجالات كبيرة لتطويرها وتنميتها.	تُعد معظم الوجهات المحلية الداخلية ذات إمكانات ضعيفة مقارنة بتلك المتوافرة في الدول الأخرى، كما أن معدلات زيارتها متدنية.
تزداد أعداد الأفواج السياحية الداخلية منها والأجنبية، إما سياحة مواطني دول مجلس التعاون الخليجي فهي سهلة وميسرة وتلقى إقبالاً كبيراً منهم.	لا يعد المناخ في فصل الصيف وفي فترة العطلات المدرسية الصيفية مناسباً لزيارة المواقع باستثناء الزيارات المسائية.
تحظى الفعاليات العائلية الترفيهية بطلب كبير خلال العطلات والمناسبات السنوية في مختلف الفصول.	هناك محددات ومعوقات هيكلية متعلقة بالتوجهات والسلوكيات التي تحول دون تنمية وتطوير السياحة الدولية القادمة من الدول غير الإسلامية.
يعد سوق السياحة المرتبطة بالعمرة والحج كبيراً، وذا إمكانات زاخرة، وهو مستمر في النمو والتوسع مع نمو أعداد المسلمين القادمين لأداء الحج والعمرة.	

٢-٢-٩ البنية التحتية السياحية:

الطاقات الاستيعابية للتنمية:

- من الممكن أن تتأثر تنمية السياحة التراثية إيجابياً وبشكل كبير بالتنمية الموازية للبنية التحتية الرئيسة، وذلك من خلال:
  - إنشاء الطرق السريعة وتطويرها، وخصوصاً في المناطق والمحافظات.
  - توجيه سياسة الطيران نحو المنافسة ودخول الطيران الأجنبي للسوق المحلي.
  - سيكون لسعة البنية التحتية للخدمات دور مهم في التأثير على طبيعة استخدام الموقع.
  - جودة الخدمات المتوافرة في المواقع السياحية والتراثية ونوعيتها، والتي من الممكن استخدامها لتوفير الراحة للزوار، وتعزيز تجربتهم السياحية، ودرجة استمتاعهم.
  - يجب أن نأخذ بعين الاعتبار أن الأشخاص الذين يقومون بزيارة مواقع التراث والمتاحف سيأتون غالباً من مناطق تتوافر بها الخدمات والمباني الجيدة، وسيتوقعون المستوى ذاته من الراحة.
- توصي المقترحات المنبثقة عن الدراسات السابقة بتنمية الطاقة الاستيعابية اللازمة لاستيعاب السياحة التراثية. غير أن المهارات اللازمة لإدارة خدمات البنية التحتية قد لا تكون متوافرة في الوقت الحالي. وتعاني العديد من المناطق من مشكلات تتعلق باستخدامات المياه وتوزيعها، والتخلص من الملوث منها، والتي قد تعوق التنمية السياحية مستقبلاً ما لم يتم التغلب عليها. ولذا، فمن المهم ارتباط المشروعات بالطاقة الاستيعابية للخدمات والمواصلات.

- أوضحت المسوحات التي تمت في العام ١٤٢٢هـ (٢٠٠١م) وسائل المواصلات المـستخدمة حالياً في الرحلات السياحية في المملكة. حيث لوحظ أن نسبة السفر بواسـطة الحـافلات الـسياحية متدنية، مما يولد ضغطاً على السيارات الخاصة والـسائقين، ومـرافق وقـوف السيارات المتوافرة في الوجهة. ويسود استخدام الـسيارات الخاصـة بـشكل أساس في الطرقات، إلا أن السفر جواً يغلب على الرحلات الطويلة أكثر من أية وسيلة مواصلات أخرى.

جدول (٢-١١): وسائل المواصلات المستخدمة لرحلات السياح/ مسوحات ٢٠٠١م

	الغرض من الرحلة					
الوسيلة المستخدمة	**التـــرفيه/ العطلات**	**زيارة الأصدقاء والأقارب**	**أعمال**	**أخرى**	**الحج**	**العمرة**
سـيارة خاصة/ سيارة مستأجرة	٨٥%	٧٥%	٤٨%	٥٥%	غير متوافر	٣٣%
جواً	١٣%	١٧%	٣٦%	٢٠%	غير متوافر	
سيارة أجرة	١%	٤%	٧-٨%			
حافلة سياحية	١%	٤%	٧-٨%			٣٩%

المصدر: الهيئة العليا للسياحة، مسح السياحة الداخلية.

الطرق:

- يستخدم معظم المسافرين في الوقت الحالي سياراتهم الخاصة بنسبة (٧٥-٨٥%) للرحلات الترفيهية ولزيارة الأصدقاء والأقارب. ويعود ذلك إلى القيود المفروضة علـى الـسياحة العائلية، ويتم العمل الآن على ربط معظم المراكز في المناطق بطـرق سريعة مزدوجة، حيث شيد طريق سريع بين المدينة المنورة والرياض مـروراً ببريدة، وبين الرياض ومكة، وجدة وينبع، وجدولة تطوير شبكة الطرق الـسريعة الموصلة بين المدينة وتبوك وتحسينها، وإلى جازان في الجنوب على امـتداد ساحل البحر الأحمر، وإلى الشمال من ينبع عبر الوجه وضباء إلى خليج العقـبة على المدى القريب؛ ويعد ذلك أحد العناصر المشجعة على تنمية السياحة على طول ساحل البحر الأحمر. ولا بد من الأخذ في الاعتبار أثناء تنمية المواقع التـراثية الحاجة إلى طرق فرعية معبدة تصل المواقع السياحية بمسارات الطرق الرئيـسة مع الحرص على تجنب إلحاق الضرر بالمناطق الطبيعية. وقد يتطلب هذا الأمر إعداد خطط لإدارة حركة المرور، والميزانيات، والتمويل من وزارات الداخلـية، والنقل، والشؤون البلدية والقروية حتى قبل أن تتمكن المواقع التراثية من العمل بفاعلية.

النقل الجوي:

- يمكن زيادة حركة النقل الجوي والتي زادت أخيراً بالنسبة للعمرة فقط، حيث إن عـدد الحجـاج والـزوار قد وصل إلى الحد الأقصى في مكة المكرمة والمدينة المـنورة، لأن فترات منح تأشيرة العمرة قد امتدت لتشمل جميع أيام السنة. ومن الممكن أن يكون الحجاج والمعتمرون مصدراً رئيساً للسياحة الثقافية في حال تم تـسهيل إجـراءات التأشيرات. وعند التخطيط للطاقة الاستيعابية لمواقع التراث، لابـد مـن أخـذ الطاقـة الاسـتيعابية للنقل الجوي والتواريخ المتغيرة للأعياد والمناسبات الدينية بعين الاعتبار.

النقل العام:

- يعـد الـنقل العـام من الموارد غير المستغلة بالشكل الكافي في المملكة؛ نظراً للاعـتماد المكثف على وسائل النقل الخاص، وبسبب بعض العوامل الاجتماعية والتقاليد التي تحد من سفر المواطنين في حافلات النقل العام. وبالرغم من ذلك، فمـن الصعب تطبيق ذلك في بعض المجالات كالنقل الجوي والتسوق وغيرها. وعلى أية حال، فإن من الممكن أن يكون السفر بالحافلة خياراً جذاباً واقتصادياً، حـيث إنه يستهلك كمية أقل من الوقود، وبالتالي تكون نسبة التلوث الناتجة عنه متدنية. كما أن هناك فرصاً لتطوير النقل العام في المدن والمواقع التراثية بطريقة معقـولة. وغالـباً مـا تتطلب الجولات وسائل مواصلات مختلفة، بالإضافة إلى الحاجـة لتوفيـر الطرق والمداخل للمواقع، وبناء الطاقة الاستيعابية القادرة على استيعاب الأنشطة السياحية والتعليمية في مواقع الآثار.

موارد المياه:

- لـم يـتم إيـضاح تكاليف جمع المياه الملوثة والتخلص منها، والتكاليف الكاملة لإمـدادات المياه حتى الآن للمستهلك. وسيترتب على السياسة الحكومية الرامية إلـى زيادة مستوى استرجاع التكاليف ارتفاع في أسعار المياه، ويحتاج ذلك إلى وضع ميزانية خاصة به ضمن مخطط المرافق السياحية التراثية. ومن الممكن أن تقـوم الحكومة بوضع تعرفة محددة لكافة أرجاء المملكة، وبالتالي ستحدد التكلفة المفروضـة علـى المـستهلك بناء على سياسة التسعيرة العامة المحددة من قبل وزارة المياه والكهرباء.
- سـيرتفع – بـلا ريـب - معـدل التكاليف الإضافية للمياه من محطات التحلية الصغيرة. ونظراً لاستخدام التقنيات الحديثة في المحطات الصغيرة، فإن حجم هذا الاقتصاد لا يشكل أهمية كبيرة على هذا المستوى. ويقدر معدل التكاليف الإضافية للمياه بحوالي (٥) ريالات/ للمتر المكعب لعام ١٤٢٣هـ (٢٠٠٢م). ويتعين عند تخطيط مشروعات التراث الفردية التأكد من أن النظام الحالي يمتلك سعة إضافية بديلة كافية تغطي الحاجات المستقبلية المتوقعة، مع مراعاة إمكانية الاعتماد عليها وملاءمـتها. إنـه مـن المعروف أن العديد من المواقع الأثرية الرئيسة تقع في مناطق نائية، وغير متصلة بالأنظمة الحالية، وبالتالي ستكون هناك تكاليف عالية، وحـدود قـصوى مفروضـة على الطاقة الاستيعابية العامة للأنشطة السياحية. وتوصي الاستراتيجية العامة بوجوب التأكد من توافر الإمدادات الكافية من المياه، عـند المبادرة بأي أعمال كبيرة في البنية التحتية السياحية لأي موقع من المواقع التـراثية. ومـن الممكن عمل ذلك من خلال الحفر وتجربة الضخ وتحليل جودة المـياه. وقـد تضمنت الاستراتيجية العامة توصيات متعلقة بمتطلبات المياه في المنشآت المختلفة.

الري، المياه الملوثة والنفايات الصلبة:

- يتعين أن تنسجم تصاميم خطط الزوار مع الإمكانات المتوافرة من الري الطبيعي بقـدر الإمكـان، إلـى جانب إعادة استخدام مياه الصرف الصحي بعد معالجتها بالـشكل الملائـم من خلال الشبكة العامة للصرف الصحي، أو من خلال شبكة مـستقلة. ويجـب الالتزام بسياسة الحكومة في التخطيط لمرافق الزوار في هذا الإطار.
- يمـثل جمـع الـنفايات الصلبة والتخلص منها مسألة رئيسة بالنسبة للسياحة في المملكـة، ينبغـي تناولها على الصعيدين المحلي والوطني؛ حيث تعاني المملكة نـسبياً مـن مشكلة التخلص من النفايات. فالمناخ الجاف يجعل النفايات التي يتم

التخلص منها تحتاج لوقت كبير لتتحلل، كما أن قلة الغطاء النباتي بشكل عام يجعل هذه الظاهرة بادية للعيان لفترات طويلة. لذا، أصبحت معضلة النفايات الصلبة من القضايا الرئيسة التي تتعلق بالصحة والسلامة، إلى جانب كونها قضية بيئية رئيسة في المملكة، ولذا، فإنه والحالة هذه لا بد من تناول هذه المسألة بعناية واهتمام.

الطاقة:

- لا تُعد الطاقة الكهربائية عائقاً في مواقع التراث الثقافي، وقد لا يكون الطلب عليها كبيراً باستثناء بعض المتاحف. كما أن توفر الكهرباء لاستخدام وسائل العرض الإعلامي الحديث أمر مهم. ويجب أن تكون الطاقة قوية، وذات جهد كهربائي ثابت؛ حيث يمكن أن يتسبب ارتفاع شدة التيار المفاجئ بأضرار على معدات تقنية المعلومات والعرض.
- إن الاستراتيجية العامة في هذا الإطار قد استنتجت ما يلي:
  - يعكس الحمل الإضافي على الطاقة والمياه والنظافة الناتج عن النمو السياحي زيادة بسيطة جداً في المتطلبات الناتجة عن النمو السكاني، والتنمية الصناعية والاستخدامات الزراعية.
  - على الرغم من تدني الحاجة لزيادة الموارد اللازمة لخدمة المرافق السياحية في الخطة، إلا أن هناك عدداً من المناطق والتي تعاني من المشكلات المتعلقة بالموارد المائية واستخداماتها، وتوزيعها والتخلص من الملوث منها يتعين التعامل معها وحلها، وإلا فإنها ستعوق التنمية السياحية المستقبلية.
  - سيصبح من الضروري أن توفر الفنادق والمنتجعات الموجودة في المناطق الريفية والساحلية مواردها الذاتية الخاصة بالطاقة الكهربائية، والمياه، وأساليب التخلص من المياه الملوثة، والنفايات الصلبة في الأماكن البعيدة عن الشبكات المحلية.
  - يتعين أخذ تكاليف الوحدات الخاصة بالموارد وأساليب التخلص من النفايات المستقلة بعين الاعتبار عند دراسة الجدوى من المشروع.
  - يؤدي النقص في الأساليب الملائمة لمعالجة مياه الصرف الصحي في المناطق الساحلية، وفي القرى القريبة إلى التقليل من جودة المياه، ويجري اتخاذ المعايير اللازمة لتوفير المعالجة الثانوية للفضلات السائلة الخاصة بالقرى. وقد تحتاج هذه البرامج للتوسع لتوفر المعالجة من الدرجة الثالثة لحماية المناطق الساحلية بشكل تام.

جدول (٢-١٢): البنية التحتية السياحية

عناصر القوة والفرص	عناصر الضعف والمخاطر
يعد الطلب على المياه، والطاقة، وأساليب التخلص من النفايات في مواقع التراث المطورة بسيطاً، ويمكن تلافيه بتوفير التقنيات المناسبة التي تُعد في المتناول.	تقع العديد من المواقع في مناطق نائية لا تتوافر بها الأنظمة المطورة للخدمات الأساسية.
تتمتع المملكة بنظام متطور من الطرق السريعة والمطارات المحلية التي توفر خدمات الرحلات وفق جداول محددة.	لا تحظى بعض المواقع المهمة المرتبطة بسياحة الثقافة والتراث بالخدمات اللازمة المتعلقة بالطرق السريعة، إضافة إلى افتقاد بعض المواقع للطرق المؤدية إليها.
	تُعد الخيارات المتاحة المتعلقة بالمواصلات العامة محدودة ومكلفة إلى حد ما. كما أن خدمة الحافلات السياحية بالتحديد لا تلقى إقبالاً كبيراً باستثناء المقيمين.

٢-٣ الهياكل التنظيمية:

- سيقدم هذا الفصل تحليلاً استراتيجياً للأنظمة والسياق الإداري والتنظيمي لقطاع التراث الثقافي في المملكة.

٢-٣-١ البيئة التنظيمية:

الأنظمة واللوائح:

- يوجد نظام للآثار يتم العمل بموجبه في الوقت الحالي، وهو معد منذ ما يزيد عن ثلاثين عاماً، وهناك حاجة لدعم الأنظمة القائمة الخاصة بالآثار والمتاحف وأنواع التراث الثقافي الأخرى وذلك على النحو الآتي:
  - إقرار نظام الآثار الجديد الذي أعدته الهيئة تطويراً للنظام القديم؛ ويشمل قضايا الآثار والمتاحف، والتراث العمراني، والمواقع التاريخية، ومواقع التراث الشعبي وقطعه، ويحتاج هذا النظام إلى صياغة العديد من اللوائح التنفيذية.
  - لا يوجد نظام لإدارة التراث غير المادي ولا تنظيم مؤسسي متكامل له، والهيئة ليست هي الجهة المسؤولة عن التراث غير المادي وينبغي أن ندعم فكرة إيجاد نظام لإدارته، وتشكيل لجنة وطنية له أسوة بما هو موجود في العديد من دول العالم.
  - لا يوجد تحديد لأدوار الجهات الحكومية ذات العلاقة بالتراث وحدود لمسؤولياتها.

- لا يوجد في الوقت الحالي تعريف لمستويات الحماية والنظم الإدارية اللازمة للحماية.
- لا توجد وسيلة وآليات نظامية واضحة لضبط أعمال الهدم في المباني التراثية.
- لا توجد تنظيمات حالية تضبط تفاعل المواطنين مع التراث المملوك لهم، ولا مشاركة الدولة في حماية التراث المملوك للمواطنين في حالة عجزهم عن حمايته.
- لا يوجد حق الاستئناف ضد القرارات التخطيطية المتعارضة مع مصالح التراث.
- لا توجد وسائل تحول دون تصدير الآثار والتراثِ السعودي ذي الأهمية الوطنية.

• لابد من وجود تنظيمات ولوائح تفصيلية تغطّي كافة المتطلبات المتعلقة بتطبيق النظام على القضايا المذكورة أعلاه.

• يعد التنظيم العام للعقارات غير متطور حتى الآن في المملكة. ويتساوى في الأهمية كل من تسجيل الأراضي والقدرة على تحديد الملكية، مما قد يؤدي إلى مشادات قضائية لا نهاية لها كما هو الحال في الهند، وباكستان، واليمن وغيرها.

• ومن أجل ذلك، فقد قامت الهيئة العليا للسياحة بإعادة صياغة نظام الآثار القديم وأدخلت عليه مواد جديدة تعالج النقاط المذكورة أعلاه، وتمت مراجعته من قبل جهات عدة، وقدم المستشارون المشاركون في هذا التقرير مراجعة مستقلة، وتوصيات تتصل بتوضيح بعض النقاط المكتوبة لضمان التعبير عن المعنى بدقة.

جدول (١٣-٢): الأنظمة والبيئة التنظيمية

عناصر القوة والفرص	عناصر الضعف والمخاطر
تتوفر الأنظمة واللوائح التي تضمن حماية الآثار والمحافظة عليها بناء على الاتفاقيات والمعاهدات الدولية الخاصة بحماية التراث المحلي المهم.	التنظيمات القائمة تعاني من الضعف وصعوبة التطبيق، إلى جانب أنها لا تغطي كل العناصر التراثية، حيث إن العديد منها لا يحظى بالحماية اللازمة. وتتضمن بعض الثغرات القائمة ما يلي: • التراث العمراني. • توفير نظام للمتاحف لحماية التراث المنقول والتعريف به. • حماية الثقافة التقليدية الشعبية المادية وغير المادية. • حماية التراث المهم الواقع ضمن الملكية الخاصة. • تحقيق مشاركة أكبر للدولة في حماية التراث المملوك للمواطنين.

٢-٣-٢ التعريف بالتراث وحصره وتسجيله:

• لم يتوافر سجل متكامل للآثار والتراث العمراني والقطع الأثرية والتراثية قادر على توفير سجلات مركزية لموارد التراث المعروفة في المملكة، ويمكن استخدامه كوسيلة لفرض الحماية على الآثار وموارد التراث الأخرى باعتبارها، مورداً ثقافياً وطنياً.

• من الواضح أنه لا يمكن المحافظة على الأصول الأثرية والتراثية، أو تضمينها في أي مشروع تخطيطي قبل أن تُفهم من حيث القيمة، والأهمية، والحجم،

والخصائص، والجودة، وملكية الأثر، أو مجموعة المباني أو المكان. وبالتالي، فإن تسجيل المعلومات والبيانات والخصائص المهمة للمكان بدقة بالغة يعد من الخطوات الأولى الرئيسة في عملية التخطيط والمحافظة على مورد تراثي. ولا تمتلك وكالة الآثار والمتاحف السجلات المتكاملة المتعلقة بالمواقع الأثرية، كما إن البيانات المتعلقة بالأماكن لا تقابل المعايير المطورة لتقنيات حفظ المعلومات، وأنظمة المعلومات الجغرافية، ولا تزال في ملخصات التقارير والسجلات التي تعود للأبحاث والمسوحات الأثرية التي مر عليها العديد من السنوات. ولا يتوافر سجل وطني مركزي ورقمي للمواقع أو المباني الأثرية والتاريخية، أو الآثار المنقولة المهمة، أو قطع التراث الشعبي المرتبطة بالتاريخ والتراث الوطني، كما لا تتوافر للمملكة خريطة أثرية رقمية لجميع المواقع.

- مع وجود العديد من المواقع الأثرية والتاريخية والتراثية التي يتعين تسجيلها في المملكة، فإنه من الضروري القيام بهذه المهمة وفق برنامج زمني ميسر يمكن من دراسة كل منها بدقة بهدف المحافظة وضبط التنمية. ولذا، يجب على أعمال الحصر والتسجيل والمسح التي تقوم بها الدولة للآثار وللتراث (مستقبلا) لتوفير الحماية النظامية أن تحدد إطاراً واضحاً من التفاصيل بالتماشي مع أفضل الممارسات المتوافرة، وأن تكون بالأسلوب الرقمي ووفقا للمعايير التقنية الحديثة لحفظ المعلومات واسترجاعها.
- وبالمثل، فإنه لا تتوافر أية سجلات وطنية تتعلق بالموارد الثقافية الرئيسة المنقولة وغير المادية مما ينتج عنه عدم تمتعها بالحماية الفاعلة والمناسبة.

جدول (٢-١٤): التعريف بالتراث وتسجيله وحصره

عناصر القوة والفرص	عناصر الضعف والمخاطر
لقد وفرت المسوحات المبدئية المتعلقة بالتراث الأثري والتي قامت بها وكالة الآثار والمتاحف على مدار (٢٥) عاماً بيانات ومعلومات مهمة تتعلق بالعديد من المواقع.	• تُعد البيانات التي وفرتها هذه المسوحات غير كافية لأغراض إدارة موارد التراث، كما أنها ناقصة وغير مكتملة في العديد من الحالات. ولا تقابل المعلومات المتعلقة بالمواقع المعايير القائمة الخاصة بتقنية المعلومات وأنظمة المعلومات الجغرافية، إلى جانب أن معظم السجلات متوافرة بنسخ مطبوعة (أوراق) مما يجعلها عرضة للفقدان أو التلف. • لا يوجد سجل رقمي للآثار والتراث الوطني ولا خريطة أثرية رقمية

٢-٣-٣ أدوار القطاعين العام والخاص ومسؤولياتهما :

- يناقش هذا الفصل الوضع الحالي لإسهامات كل من القطاعين العام والخاص في حماية التراث الثقافي والمحافظة عليه.
- يسهل هذا الأمر من الجوانب المتعلقة بالتنمية والتخطيط لإيصال استراتيجيات التسويق، وضمان بقاء المملكة مواكبة للرؤية المحددة للسياحة. ويتعين على الهيئة العليا للسياحة التفريق بين مجموعتين من الإجراءات:
  - إجراءات إدارية تُعد ضرورية في البداية لتفعيل الإدارة الوطنية للسياحة، إضافة لوجود أعمال رئيسة تتولى مسؤولياتها في العادة الإدارة الوطنية للسياحة مثل التخطيط، والتنمية، والتسويق، والبحث، وتنظيمات الصناعة،

وغيـر ذلك من الأعمال التي تحقق توجيه التنمية السياحية في المملكة نحو الوجهة المطلوبة.

– إجراءات الدعم والمساندة المقدمة من الجهات الحكومية الأخرى وتُعد مهمة ولازمة لتفعيل تنمية قطاع السياحة وتطويره.

- تُعد الآثار والمتاحف من العناصر الرئيسة لاستراتيجية التنمية السياحية، وبالتالي تقـوم الجهات الآتية بأدوار المشاركة والدعم، بالإضافة إلى الهيئة العليا للسياحة فيما يتعلق بالإشراف والإدارة: وزارة الشؤون البلدية والقروية، وزارة الداخلية، وزارة الـشؤون الإسـلامية والأوقـاف، وزارة المياه والكهرباء، وزارة التربية والتعليم، وزارة الثقافة والإعلام، وزارة التجارة والصناعة، وزارة المالية، وزارة الحـج، وزارة الاقتـصاد والتخطـيط، وزارة الزراعة، وزارة النقل، ومصلحة الإحـصاءات العامة وصندوق الاستثمارات العامة، بالإضافة إلى أجهزة السياحة في المناطق والإدارات الحكومية المختلفة على مستوى المملكة وبخاصة البلديات. ولابـد من إشراك الهيئات شبه الحكومية والمنظمات غير الحكومية والمؤسسات الخاصة في العملية، وكذلك شركة الاتصالات السعودية.
- تـم اتخاذ القرار بنقل وكالة الآثار والمتاحف من وزارة التربية والتعليم وضمها إلـى الهيئة العليا للسياحة تحت مسمى "قطاع الآثار والمتاحف". ويقتصر اهتمام الهيـئة تحـت هـذا المسمى على الآثار والمتاحف والتراث العمراني والمواقع التاريخية ومواقع التراث الشعبي وقطعه.
- لا تتوافـر حتـى الآن المـنظمات المعنـية بـإدارة عناصر أخرى من التراث كالمخطـوطات والصور والوثائق التاريخية. أما التراث غير المادي فتعد وزارة الثقافة والأعلام هي الجهة المسؤولة عنه. وتقرر رؤية ضم الآثار والمتاحف التي وافـق علـيها مجلس إدارة الهيئة إمكانية انفصال هذا القطاع مستقبلاً عن الهيئة لينـضم إلى عناصر التراث الأخرى في هيئة مستقلة للثقافة والتراث الوطني أو أي شكل آخر من أشكال التنظيم.
- تتمـثل الوظائـف الرئيسة للهيئة العليا للسياحة في التخطيط والتنمية، والتسويق والتـرويج، وتنظـيم الصناعة، وتطوير المنتجات، وعلاقات الشركاء الرئيسين، وإدارة الأبحـاث والمعلـومات. وسـتتولى الهيئة القيام بهذه الوظائف باعتباره مـسؤولاً رئيساً يتولاها بالكامل أو تتقاسم مسؤوليات القيام بها مع الجهات ذات العلاقة أو تكتفي بالدعم والمساندة فقط. وهناك بعض المهام التنظيمية ذات العلاقة بقطـاع الآثار والمتاحف والتراث العمراني والشعبي مثل الترخيص والتسجيل، وتـصنيف المؤسـسات العاملـة فـي القطاع، وموفري الخدمات، تتولاها حالياً مؤسـسات أخرى في القطاع العام، وهذا يفرض نقل هذه الصلاحيات إلى قطاع الآثار والمتاحف بالهيئة العليا للسياحة.

القطاع الخاص:

- يضم القطاع الخاص ما يلي:

– المؤسـسات التجارية التي تتمتع بالمهارات وتمتلك الفرص المواتية للإسهام فـي الخـدمات المقدمـة الداعمـة للوجهات التراثية، والمؤسسات التعليمية والـتجارية الخاصـة في قطاعات الفنادق والمطاعم وسوق السفر وسيارات الأجرة والسياحة والترفيه.

– مستثمرو العقارات والأملاك، والجمعيات المهنية والتجارية.

– المالكون الخاصون، ومالكو الأراضي والعقارات في المجتمعات المحلية.

- لا يتمـتع القطـاع الخاص بروابط رسمية مع الجهات الحكومية، ويتم الحصول علـى الاستشارات ورأي القطاع الخاص بطرق غير منظمة. بينما نجد الوضع السائد في دول أوروبا أن يتم استشارة المنظمات غير الحكومية المتخصصة في المـشكلات المـتعلقة بالتخطيط والتنمية حين يكون لشركائهم الرئيسين مصالح معينة، غير أن هذا لا ينطبق على الوضع في المملكة.
- يـتم تـشجيع القطاع الخاص في دول غرب أوروبا على إيجاد القنوات الرئيسة اللازمة لتشغيل المشروعات التراثية وتنميتها. ووجد أن الموظفين الحكوميين هم الأفـضل للقـيام بـالأدوار الرئيسة الإشرافية والإدارية في الدولة. ويعد القطاع الخـاص، - فـي ظل توافر الموارد المالية والمسؤولية الإدارية -، أكثر قدرة وتحفزاً على التكيف مع القطاع التسويقي لتحقيق الاستدامة. وستكون هناك حاجة - فـي حالة المملكة - لمرحلة انتقالية ريثما ينجح القطاع الخاص في بناء نفسه، وتنمية مهاراته وخبراته.
- حدت المملكة في الماضي من إنشاء الجمعيات المهنية المستقلة، والجهة الرئيسة القائمة حالياً هي الغرف التجارية وجمعياتها القطاعية.
- يعد إعطاء حق الامتياز أحد الوسائل التي ستتيح إسهام القطاع الخاص في تنمية التـراث وما يتعلق به. ومن الممكن أن يشمل الامتياز عدة جوانب منها التسويق ومـرافق الإيـواء، والأطعمة والمشروبات، والمواصلات والرحلات والأنشطة والفعاليات، وتصنيع البضائع والمنتجات، وإدارة المواقع التاريخية. ويتعين التعاقد بالـشكل المناسـب على مثل هذه الامتيازات وذلك لحماية قيمة التراث وأهميته، وحمايـة البيئة من المخاطر الناتجة؛ ولتطوير المنافع الاجتماعية وصحة وسلامة أفـراد المجتمع وإدارة التعاملات المالية في الموقع بأسلوب يمكن الاعتماد عليه ويتسم بالشفافية.
- سـينظر القطـاع الخاص دائماً بشكل دقيق للربحية العائدة من المشروعات التي تـرحب بمشاركته. ويتمثل دور قطاع الآثار والمتاحف في الهيئة العليا للسياحة بـإدارة هـذه المـشاركة وتنظيمها، كما يجب عليه القيام بتطوير مبادئ الإدارة وتخطيط الأعمال في المواقع، بالإضافة إلى فهم وتقييم المنافع المتعددة والمتنوعة (وأي مخاطر متوقعة)؛ وذلك حتى يستطيع جذب الاستثمار الداخلي وتلقي الدعم السياسي والحكومي.
- يعد التوفيق بين الاهتمامات المشتركة وسيلة مهمة لتوجيه وتنسيق وتنظيم القطاع الخـاص، ويمكن ربط هذه الصلات بالعديد من عناصر تنمية السياحة والتجارة والأعمـال. أما بالنسبة للتراث، فتعد هذه العناصر مهمة لتطوير الحرف، وتنمية الـتجارة والممارسـة المهنـية والإدارية. ويمكن من خلال تكوين منظور متين ومركز للقطاع أن توفر هذه الصلات الخبرة والمعرفة التي يتمتع بها المخططون فـي المملكة وعلى أمل أن تكون هنالك مجموعات مهمة ذات اهتمامات خاصة، يتعين استشارتها في عملية التخطيط والتنمية.
- لا توجد حتى الوقت الحالي منظمات استشارية قادرة على دعم وتطوير المقاييس ذات الصلة بالتراث في المملكة. وتُعد هيئة المواصفات والمقاييس السعودية التي تعمـل تحـت إشـراف وزارة الـتجارة والصناعة أقرب جهة حكومية يمكنها الاضـطلاع بهـذه المهمـة. وهناك حاجة لتقديم المشورة فيما يتعلق بالتصميم والمواصـفات والحماية، والترميم والتكييف والبناء، والتأثيرات المناخية والمواد القديمة والجديدة، والحفاظ على الطاقة، ومقاييس المواد الحرفية، والإدارة.

مسؤوليات التخطيط على مستوى المناطق والمستوى الحضري:

- يعد كل من التخطيط والتنمية من المهام الرئيسة التي تتولاها الهيئة العليا للسياحة. (وبشكل عام، فإن تخطيط المناطق والتخطيط الحضري في المملكة –يقع ضمن مسؤولية وزارة الشؤون البلدية والقروية والإدارات الحكومية التابعة لها) وتؤخذ بعين الاعتبار في هذه العملية التحديات الكثيرة الناتجة عن النمو السكاني المتسارع، والنمو الهيكلي للمدن والقرى، والمستوى المتزايد للبطالة والمخاطر التي تهدد جودة البيئات العمرانية الحضرية. ويلاحظ عدم توافر السجلات الملائمة اللازمة لتوثيق وتصنيف أعمال حماية التراث العمراني، والنقص في المسؤولين الإداريين المدربين على حماية التراث، مما أدى إلى قلة الوعي بالخصائص الثقافية التي يجب تحديدها؛ وذلك لحمايتها في أية خطة تنموية. وبالمثل، ليس هناك وعي حتى الآن بالمجال المتاح للاستفادة من المتاحف ومنافعها التي تعود على المجتمع باعتبارها مراكز للأنشطة الاجتماعية والتعليم والسياحة، كما أن مجرد التفكير بهذا الأمر عند تخطيط التطوير الاجتماعي لا يؤخذ بعين الاعتبار.
- يمكن المحافظة على الموارد العامة التي يتضمنها تراث المملكة المنقول والثابت فقط في حال حماية هذه المصادر التراثية من خلال المجتمع. ويتطلب هذا الأمر بدوره تنمية التوعية بقيمة التراث وأهميته، وتطبيق خطط الحماية ومهارات التصميم من قبل خبراء في الحماية، والمحافظة على كل المستويات الوطنية والبلدية وعلى مستوى المناطق للتخطيط وضبط التنمية.
- يمكن تطبيق السلطة العامة فقط في حال سن الأنظمة وتطبيقها، وحتى الآن لا تتوافر أنظمة للآثار قادرة على فرض هذه السلطة. ولم يتم حتى الآن تحديد الضوابط الإدارية والشبكات المؤسسية بصورة قاطعة، كما أن القائم منها ليس له صلاحيات تزويد الجهات المشرفة على التخطيط بالأدوات والإمكانات التي تمكنها من حماية التراث.

جدول (١٥-٢): أدوار إدارة وحماية التراث ومسؤولياتها

عناصر القوة والفرص	عناصر الضعف والمخاطر
ساهم الانتقال الاستراتيجي لوكالة الآثار والمتاحف إلى الهيئة العليا للسياحة في توفير التخطيط والإدارة الأكثر تنظيماً وتنسيقاً لموارد التراث الثقافي، مما سيحسن ويطور عرض هذا التراث على أفراد المجتمع كجزء من استراتيجية السياحة الوطنية.	العديد من الوكالات والإدارات الحكومية ذات صلة بحماية التراث وعرضه، وهناك جوانب مهمة متعلقة بهذه الموارد تقع خارج تنظيم قطاع الآثار والمتاحف، ولهذه الجهات مشاركة فيها وبخاصة الجوانب المتعلقة بالتراث العمراني والتراث غير المادي.
	تتطلب الحماية الفاعلة للتراث العمراني - شاملاً بما في ذلك المباني المهمة - المصادقة على التنظيمات الجديدة، والتعاون من قبل قطاع الآثار والمتاحف في الهيئة العليا للسياحة مع وزارة الشؤون البلدية والقروية ومسؤولي التخطيط الميداني، إلى جانب مالكي الأراضي الخاصة والمطورين والوكلاء.
	لا يتوافر تنظيم محدد للاستثمارات الخاصة في حماية وتطوير التراث الثقافي، على الرغم من إسهام بعض الأفراد والشركات بشكل كبير خاصة في عملية إنشاء المتاحف وإقامتها.
	لا يتوافر نظام لتزويد القطاع الخاص بالدعم والتشجيع.

٤-٣-٢ الهيكل التنظيمي والإداري لإدارة التراث:

الهيئة العليا للسياحة ووكالة الآثار والمتاحف:

- وكالة الآثار والمتاحف إحدى وكالات وزارة التربية والتعليم، ويجري نقلها حالياً إلـى الهيـئة العليا للسياحة، وقد كانت مسؤولة على مدار (٤٠) عاماً عن الآثار والتراث في المملكة. وتضم الوكالة سجلاً حافلاً بالأنشطة والمسؤوليات المتنوعة التـي يرتبط معظمها بمسوحات الآثار وأعمال التنقيب، والبحث العلمي، والنشر وإنـشاء متحف وطني، بالإضافة إلى متاحف المناطق الأخرى. وتم اتخاذ القرار فـي عـام ٢٠٠٣م بنقل وكالة الآثار والمتاحف إلى الهيئة العليا للسياحة بهدف تطبـيق بـرنامج جديـد للاستثمار في التنمية المستدامة لسياحة التراث والثقافة بالاعـتماد على الموارد الكبيرة غير المطورة والمتوافرة في المملكة، بالإضافة إلى تطوير أداء الوكالة في مجالات الحماية والبحث العلمي والاستفادة من أساليب الإدارة المتطورة المتوافرة لدى الهيئة في هذا المجال.
- تُعد الهيئة العليا للسياحة جهة حكومية جديدة تم إنشاؤها بقـرار مجلس الوزراء رقـم (٩) وتـاريخ ١٤٢١/٠١/١٢هــ، والـذي يفوض الهيئة "برعاية وتنمية وترويج وتحسين قطاع السياحة بالمملكة ". وباعتبارها هيئة، فهي لا تتبع القطاع العام بشكل كامل كالوزارات المختلفة والجهات الحكومية الأخرى المشابهة، حيث تُعـد مـن الناحية الفنية جهة مسؤولة عن قطاع متخصص تعمل تحت إشراف مجلس إدارة يضم مجموعة من وزراء الدولة وآخرون من القطاع الخاص ومن المجـتمع والمتخصـصين ويتـبعها جهاز تنفيذي (الأمانة العامة)، والهيئة بذلك متـصلة مباشـرة مع مجلس الوزراء وتقوم بجميع المهام التي تقوم بها وزارة السياحة.
- يمثل التراث الثقافي للمملكة أحد الدعامات الرئيسة لصناعة السياحة فيها، وهو ما تـم التركيـز علـيه بقوة في خطة السياحة الوطنية التي تنظر إلى التنوع الثري للمواقـع الأثرية، والتاريخية والتراث العمراني، والأماكن الثقافية بوصفه أساساً قوياً لتنمية سياحة ثقافية موجهة نحو المواطنين، والسياح الداخليين والدوليين.
- فـي الوقت نفسه، ينظر للسياحة باعتباره مصدر دخل محتمل ومهم يوفر العوائد (والمـنافع) اللازمـة لتغطـية تكاليف الحفاظ على العديد من الموارد والمرافق التـراثية. وبالمـثل، ومـن وجهة نظر التراث الثقافي، تُعد السياحة وسيلة من وسائل حماية المصادر الثقافية. وكما يتضح من تجربة العديد من الدول الأخرى، من الممكن أن تكون السياحة راعياً مهماً للتراث الثقافي.
- لـم يتم حتى الآن تحديد التنظيمات الحكومية وأساليب وأنظمة التخطيط والإدارة المـرتبطة بها والمتعلقة بالبيئة التاريخية، حيث إنها ما زالت غير ملائمة لحماية البيـئة، علـى الـرغم مـن وجود بعض الضوابط غير الرسمية التي تمارسها السلطات الحكومية.

إدارات وحدات الآثار والمتاحف بالمناطق والمحافظات:

- تمركز موظفو وكالة الآثار والمتاحف في المناطق في الماضي في أحد المتاحف القائمـة ، أو فـي مكاتب وزارة التربية والتعليم المنتشرة في المناطق. وبانتهاء علاقـتهم بـوزارة التـربية والتعليم تصبح هناك ثغرة يجب سدها. ولأن وزارة التـربية والتعليم تملك إدارات في جميع مناطق المملكة كما هو الحال مع وزارة الـشؤون الـبلدية والقـروية، والوزارات الأخرى؛ فإنه لابد من تفعيل دور هذه الجهات للقيام بعملها بشكل محدد، كما أنه من غير المرجح أن تبقى تلك المقرات

متاحة لمكاتب قطاع الآثار والمتاحف في المناطق لفترة طويلة. ولكن تمثيل المناطق في قضايا الآثار المتعلقة بالحماية والتخطيط والإدارة، يعد من الأمور الحساسة على النطاق العالمي إذا أردنا القيام بأعمال التنمية بشكل منسق ومتكامل. وبالتالي، يجب وضع ذلك في الاعتبار أثناء تمثيل قطاع الآثار والمتاحف التابع للهيئة العليا للسياحة في المناطق باعتبار أن وجود مكاتب للآثار في المناطق من المسائل الرئيسة.

- يتمتع طاقم العمل الحالي الموجود في المناطق بالعلم والمعرفة اللازمة بالآثار الموجودة في المنطقة التي يعمل بها، إلا أنه يفتقر بشكل عام للتدريب المتخصص والقدرة على تأدية أدوار جديدة وفق التنظيم الجديد. وستتم مناقشة هذه المسألة بتفصيل أكبر في الفصل الآتي المتعلق بالموارد البشرية.

جدول (٢-١٦): الهيكل التنظيمي

نقاط القوة والفرص	نقاط الضعف والمخاطر
حافظت وكالة الآثار والمتاحف على حضورها الإقليمي من خلال منشآتها الخاصة، ومن خلال رعاية وزارة التربية والتعليم – كما أنها تتمتع بطاقم وظيفي إقليمي على علم وخبرة بالآثار الموجودة في منطقته.	هناك حاجة لإنشاء نظام جديد من المكاتب، لتحل محل تلك التي قامت وزارة التربية والتعليم بتوفيرها.

٢-٣-٥ الموارد البشرية في قطاع الآثار والتراث الثقافي:

ملاحظات الاستراتيجية العامة لتنمية قطاع السياحة:

- كان من أبرز ملاحظات الاستراتيجية العامة بخصوص سوق العمل السياحي أن قطاع السياحة في المملكة يعتمد في الوقت الحاضر على التعاقد مع العمالة الرخيصة من جنوب شرق آسيا. حيث تصل نسبة المواطنين العاملين في مجال السياحة إلى حوالي (١٠-١٥%) فقط، ولذلك فهناك مجال واسع لتوفير الفرص الوظيفية للمواطنين كجزء من سياسة السعودة. وبالنسبة لقطاع السياحة، لا يحبذ بعض شباب المملكة فكرة العمل في مجال الضيافة، ويتوقع عند توفير برامج التدريب والتوعية المناسبة زوال هذا الرفض الاجتماعي بإذن ا . ولا يمكن إحداث مثل هذا التغيير في غياب الدعم الحكومي، المتمثل في:
  - تطبيق أنظمة الحد الأدنى من الأجور التي تحدد قيمة الأجور بما يتناسب مع تكلفة المعيشة في المجتمع السعودي.
  - توفير العوامل التشجيعية في قطاع السياحة والضيافة لاجتذاب المستهلكين، وتهيئة العوامل المحفزة على التنافس في القطاع. ويجب دراسة إمكانية تمييز المواطنين العاملين في قطاع السياحة والفندقة.
  - يجب التوعية بأهمية العمل في مجال سياحة الآثار والتراث. وفي الوقت الذي قد لا تكون فيه الآثار أكثر الصناعات دراً للأرباح إلا أنها تلعب دوراً مهماً في ترويج السياحة. كما أن هناك عدة طرق لاستخدام المباني التراثية والاستفادة منها بعكس المباني الحديثة.

طاقم العمل والمهارات المتوافرة:

- تمت دراسة وتحليل الموارد البشرية لوكالة الآثار والمتاحف في "تقرير أولي حول وضع قوى العمل في وكالة الآثار والمتاحف" بتاريخ ١٤٢٤/١١/٢٦ هـ - (٢٠٠٤/١/١٨م)، هو تقرير "ضم وكالة الآثار والمتاحف". وقد أظهر هذا التحليل ما يلي:
  - يوجد في الطاقم الحالي لوكالة الآثار (٥) من حملة الدكتوراه، و(١٤) من حملة الماجستير، و(١٢٠) جامعي، و(٧٠%) يحملون شهادات أقل أو لا يحملون أية شهادات.
  - يوجد(٨٢) وظيفة شاغرة من أصل (٨٤٠) وظيفة.
  - هناك نقص في الموظفين ذوي المؤهلات الإدارية والحرفية والفنية التي تحتاجها إدارة البرامج والمشروعات وتطوير المواقع لتنفيذ برامجها.
  - تعاني مكاتب المناطق من قلة الموظفين وعدم وجود المهندسين المعماريين فيها؛ مما يحد من تطوير التعاون المشترك مع وزارة الشؤون البلدية والقروية وغيرها من الهيئات الحكومية اللازمة لتنسيق عمليات الحفاظ على التراث العمراني وإعادة توظيفه. بالإضافة إلى ذلك، لم يحظ معظم الموظفين الإقليميين إلا بتعليم رسمي، وينقصهم التدريب والتعليم الذي يؤهلهم لشغل وظائف الإشراف والتطوير والتنمية والبحث العلمي المتخصص والدقيق.
  - كانت قدرة الوكالة على التوسع في مجال تسجيل وتصميم المشروعات الجديدة، والتعاقد والإشراف عليها محدودة جداً. وطبيعي أن ينصب تركيز الوكالة في السابق على الدراسات والأبحاث في علم الآثار؛ لتلافي مشكلات التسجيل في المتاحف والمواقع التاريخية التي شهدت للعامة منذ (٢٠) عاماً مضت، وقد فشلت هذه المشروعات في توفير بيئة تعليمية جذابة، وتنظيم فترات الدوام بما يتناسب مع متطلبات أفراد المجتمع ورغباتهم. ولذلك، تجب إعادة تشكيل الموارد والمهارات البشرية لتتناسب مع المتطلبات المستقبلية.
- يوجد في الوقت الحاضر مجموعة من الإدارات ضمن وكالة الآثار والمتاحف، ويحتوي الملحق (أ) معلومات خاصة بطاقم العمل الحالي ومهاراتهم ومؤهلاتهم.

جدول (٢-١٧): الموارد البشرية

نقاط القوة والفرص	نقاط الضعف والمخاطر
يدير وكالة الآثار والمتاحف نخبة محددة من الدارسين والباحثين المؤهلين الذين يمتلكون معلومات غزيرة حول الآثار في المملكة.	يتولى العديد من الدارسين والباحثين مناصب إدارية، وهي مناصب تحد من الوقت الذي يمكنهم استغلاله في الإسهام بمعرفتهم التراثية.
	هناك نقص في الخبرات التقنية والاحترافية في مجال تطوير وتخطيط التراث.
	أغلب من يفتقدون للخبرات التقنية والاحترافية هم من موظفي الوكالة في المناطق، حيث لا يمكن الاعتماد عليهم لتقديم المستوى الاحترافي من الخدمات على المستوى الإقليمي.

٦-٣-٢الدعم الفني والتقني:

- هناك نقص في الكفاءات الحرفية في المملكة، وقلة في عدد الحرفيين ، وانعدام لبرامج التعليم في صناعة البناء، ونقص في الجمعيات والنقابات الحرفية التي تحدد المواصفات والمقاييس للصنعة وللمواد المستخدمة فيها. ولقد تسبب انعدام الدعم للمحافظة على التراث وصيانته في إضعاف الحرف التقليدية والمهارات البنائية.
- لا وجود في صناعة البناء لأنظمة التنفيذ، ومواصفات الكفاءة، وأشكال ومقاييس التعاقد والإنتاج والتي تشترطها المتطلبات المحددة للعمارة التقليدية في المملكة.
- هذا فيما يتعلق بمشروعات البناء الجديدة، أما فيما يتعلق بمشروعات المحافظة على الآثار، فإن هذه المشروعات تتطلب قدرات ومهارات احترافية عالية في المجالات الفنية والإدارية. ولا توجد برامج تعليمية مختصة بطرق العمارة التاريخية والتصميم التراثي في مدارس العمارة وكلياتها بالمملكة. وينبغي تصحيح هذا الوضع، حيث إن استيعاب أفراد المجتمع لأهمية المباني التقليدية، وإمكانية استخدامها بطريقة تتناسب مع البيئة الحديثة ضعيف جداً في المملكة. بينما تمتاز مواد البناء المستخدمة في البناء القديم بالكفاءة والقدرة العالية على الأداء، وكما هو الحال مع المواد الأخرى يجب التعرف على ضوابط استخدامها وأوجه قصورها.
- تعاني المملكة أيضاً من نقص في الخبرات اللازمة لتوفير الحفاظ على التراث المنقول. كما أن عملية المحافظة على التراث والآثار لا يتم دعمها بأفضل ما توصل إليه العلم من وسائل الحماية والمحافظة والمختبرات مكتملة التجهيز. وستكشف برامج التنقيب المتزايدة هذا الضعف، إلا إذا تم اتخاذ الخطوات اللازمة لتلافي كل ذلك.
- مازالت الخبرات في مجال التصميم وإنشاء العروض المتحفية، أو اللوحات التعريفية في المواقع تُطلب من الاستشاريين والمنفذين الدوليين، بسبب نقص هذه الخبرات في المملكة.

جدول (١٨-٢): الدعم الفني والتقني

نقاط القوة والفرص	نقاط الضعف والمخاطر
قام المهندسون السعوديون والمتعاقدون بتطوير خبرات محدودة في مجال صيانة العمارة التقليدية والحفاظ عليها في السنوات القليلة الماضية، إلاّ أننا نلحظ عدم انتشار هذه الأساليب.	لا وجود لمواصفات ومقاييس معتمدة للمحافظة على العمارة التقليدية وترميمها.
قامت المتاحف وأقسام الآثار الجامعية بإطلاق برامج في مجال المحافظة والصيانة، وتقديم بعض التدريبات الأساسية. كما قام الأفراد بتطوير أساليب تم تكييفها خصيصاً لتستخدم في المملكة.	خدمات الصيانة ليست مجهزة بشكل كامل على المستوى التقني، وتفتقد القيادة المدربة بشكل جيد في مجال الصيانة العلمية.
	هناك ضعف كبير في الإشراف على التصميمات وطريقة ترتيب المعروضات في المتاحف واللوحات التعريفية في المواقع في كل من القطاعين العام والخاص.

٧-٣-٢ الدعم الإداري:

- تُعد التقسيمات الإدارية، التي تم الاتفاق عليها في مخرج الخطة الرئيسة (١,١٦)، والتي تعتمدها الهيئة العليا للسياحة من الأمور القياسية في كل التنظيمات الحكومية الوطنية، والتي تشتمل على الإدارة العامة والسكرتارية، والإدارات القانونية، والمالية، والموارد البشرية، والمعلومات والتقنية والحاسب الآلي.
- من الواضح أن هذه التقسيمات تندرج تحت قائمة التقسيمات والمهام الداخلية، وعلى الرغم من أن هذا يعد من الأمور المهمة اللازمة لوجود أية إدارة وطنية سياحية وتشغيلها، إلا أنها لا توفر أية مصادر للدخل، وتحتاج لتغطيتها بشكل مناسب من خلال تمويل القطاع العام.
- أما فيما يختص بالتنمية العامة للسياحة، فقد تم الاتفاق على أن تكون المهام الجوهرية كما يلي التخطيط والتطوير، والتنظيم السياحي، والتسويق والترويج، والعلاقات العامة والخاصة، وإدارة الأبحاث والمعلومات.
- لم تركز وزارة التربية والتعليم كثيراً، عبر وكالة الآثار والمتاحف، على النواحي الإدارية والاستثمارية. قدر تركيزها على الدراسات البحثية دون التركيز على إدارة التراث واستثماره لفائدة السياحة والتعليم والمجتمع وإيجاد إدارة فاعلة.

إدارة المقتنيات والمواقع الأثرية والتراثية الوطنية من قبل الحكومة:

- قامت الهيئة العليا للسياحة بوضع الضوابط العامة لأعمال المراقبة، والتخطيط، والتنظيم، والتحفيز، والإشراف على أنشطتها التسويقية بهدف تحقيق الأهداف المرجوة. وتُعد هذه الضوابط أساس الممارسة الجيدة لأغراض التنمية، والتي ستكون مثالاً أعلى للمنظمات الراعية والمحترفة الأخرى. ولأن الهيئة العليا للسياحة ستحتاج إلى الدفاع عن قراراتها السياسية بشكل علني، سيكون مستوى احترافية عملها مكشوفاً وظاهراً للعيان.

إدارة مشاريع الآثار والتراث:

- تتطلب إدارة المباني والمواقع الأثرية والتراثية، بصفة عامة إجراء العديد من الأبحاث والدراسات، كما تتطلب قدراً كبيراً من المهارة والانضباط. ويجب أن يتم اكتساب هذه المهارات من خلال اتباع العديد من الخطوات العملية في الوقت الذي سيتم فيه إنجاز دراسة الجدوى، والتأكد من الحفاظ على قيمة المبنى أو الموقع الأثرى وأهميته، والتحكم في جودة الأداء.
- تشير الدراسات الدولية والمتعلقة بهذا الجانب إلى ما يلي:
  - تُعد إدارة مشروعات التراث جزءاً من عمليات حماية التراث، ومسؤولة عن إشاعة الفهم والمعرفة عنه.
  - تتحمل الإدارة مسؤولية ضمان استدامة المشروع وإمكانية استثماره في استخدامات أخرى. وهنا تظهر أهمية دراسة الجدوى والتي تتطلب قدراً أعلى من الدقة والتحليل عما هو الحال عليه في مشروعات المباني الجديدة، حيث إن أي استعمال غير موفق لهذه المباني يؤدي إلى فقدان القيمة التراثية لها، مما يهدد التوجه نحو حماية التراث والآثار.
- يظهر الملحق (ج) "إدارة البيئة التاريخية" الطريقة العملية التي يجب اتباعها.

جدول (١٩-٢): الدعم الإداري

نقاط القوة والفرص	نقاط الضعف والمخاطر
تمتلك الهيئة العليا للسياحة نظاماً إداريا مطوراً بشكل جيد، ومن الممكن أن تستفيد وكالة الآثار والمتاحف منه.	تتطلب عملية إدارة الموارد الثقافية توفير موظفين مدربين تدريباً خاصاً، وعلى درجة عالية من الكفاءة. ويعد المديرون المؤهلون والذين يمتلكون الخبرة الميدانية نادري الوجود في كل مكان من العالم، ولا وجود لبرامج التدريب (المكرسة للأبحاث في مجال إدارة الموارد التراثية) في المملكة، وذلك من أجل تطوير المديرين والقادة اللازمين لتغطية الحاجة في البرامج التي تتسع باستمرار.
تمتلك الهيئة العليا للسياحة في برنامج سياحة الثقافة والتراث (وجهات أخرى مثل الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض) الكثير من الخبرة في مجال إدارة المشروعات.	هناك القليل من الناس الذي يمتلكون الخبرة والتدريب اللازم ليحتلوا المناصب الإدارية لبرامج التشغيل في مجال المتاحف والمواقع التاريخية والأثرية المهمة.

٨-٣-٢ أنظمة ضبط الجودة ومعاييرها :

- تُعد معايير أنظمة ضبط الجودة ضرورية من أجل ضمان حماية أداء المستهدفين والبرامج، وكذلك ضمان صحتهم وسلامتهم، والإنتاجية، وجودة التنفيذ. ولم يكتمل بعد تأسيس نظام ضبط الجودة في الهيئة العليا للسياحة، وذلك على الرغم من وجود خطط لإنشاء نظام لتقييم المشروعات الواقعة داخل نطاق خطة السياحة الأساسية.

- طورت النماذج الدولية لإدارة الأداء في قطاع التراث والثقافة، ويمكن الاستفادة منها كدليل لأفضل الممارسات الدولية.

جدول (٢٠-٢): البيئة الاقتصادية

نقاط القوة والفرص	نقاط الضعف والمخاطر
توجد هناك نماذج جيدة لإدارة الأداء في برنامج التراث والتي يمكن الاستعانة بها كمثال جيد.	لا وجود لنظام حالي من أجل تقييم البرامج.
أنشأت الأنظمة والممارسات الإدارية في الهيئة العليا للسياحة إطار عمل (لخطط العمل والميزانيات السنوية) يمكن الاستفادة منه في مجال تقييم الفاعلية والجدوى.	

٩-٣-٢ التمويل:

- يتم تحديد ميزانيات الهيئة العليا للسياحة ووكالة الآثار والمتاحف بالكامل من قبل كل قطاع بشكل سنوي بناء على خطط العمل الخمسية. ولكن تخضع الميزانيات التي تعتمد سنوياً لقرارات وزارة المالية، وليس بناء على الميزانيات المقدرة في خطط العمل.

- عانت برامج الآثار والمتاحف خلال السنوات الماضية من تفاوت التمويل، ونقص ميزانيات المشروعات، وعدم الإشراف على الموارد البشرية. فعلى سبيل المثال، لم يتم تقديم أية أموال لتمويل برامج نشطة للمتحف الوطني بعد افتتاحه عام ١٤١٧هـ - (١٩٩٦م)، وكان التمويل يصرف في رواتب الموظفين وصيانة المبنى وتشغيله.

- يعد التمويل الحكومي لبرامج التراث في العديد من أجزاء العالم غير كافٍ لتلبية الحاجات والمتطلبات، ولكن يواجه هذا النقص بواسطة البحث عن المزيد من

وسائل الدخل الأخرى، والتبرعات من بعض الأفراد والمؤسسات الراعية. ولكن مثل هذه الوسائل لم يتم الاستفادة منها بشكل فعال داخل هذا القطاع في المملكة.

- لا تـوجد أية جهة إشرافية تقوم على مراقبة وتفعيل التبرعات الخاصة مثلما هو الحال في العديد من الدول الغربية.

جدول (٢-٢١): التمويل

نقاط القوة والفرص	نقاط الضعف
تـم توفير مصدر تمويل ثابت من قبل الحكومة للبـرامج الجوهرية في وكالة الآثار والمتاحف والمتحف الوطني. وتدل المؤشرات على أن هذا الـتمويل سـيلقى المـزيد من الدعم الكبير في المستقبل.	تتأثر البرامج أكثر من اللازم عندما لا يكـون هـناك بـديل لمصادر التمويل والدعم. وتُعد إسهامات القطاع الخاص فـي تمـويل هذا القطاع حالياً شحيحة للغاية.
لا وجـود لثقافة علاقة المقاولة في القطاع العام داخل قطاع الآثار والمتاحف.	

٢-٤ تقييم الموارد:

- يقـدم هـذا القـسم تقييماً استراتيجياً للأصول التراثية عالية الجودة والتي تشكل المـوارد؛ لكـي تتم المحافظة عليها وتقديمها، وتوفير المعلومات حولها، وحول مستوى تطويرها، واستخداماتها النافعة، وجودة عرضها.

٢-٤-١ واقع المعلومات المتوافرة عن موارد التراث:

- تتمـثل القـضية الرئيسة التي تدور حول معلومات الموارد التراثية فيما إذا كان بالإمكان تضمين هذه الأصول الثقافية المهمة في عقول الناس وطموحاتهم إذا لم يـتم دراسـتها، أو لم تدرج بشكل جيد في عملية التخطيط على كافة المستويات الحكومية؟ وحتى الوقت الحالي في المملكة تغلب كفة أولويات التحديث على كفة قـيمة وفاعلية الصيانة والمحافظة، وتوفير المعلومات التعريفية، وإعادة استخدام التراث.
- أجـرت الهيئة العليا للسياحة خلال السنوات الثلاث الماضية أبحاثاً مكثفة، أُشير إلـيها فـي الملاحق. وأعدت بعض التقارير والمطبوعات الرائعة حول المواقع، والمدن، والمباني، وكذلك الدراسات في مجال العمارة التقليدية. وقد أسهمت هذه الجهود في إبراز غنى التراث، وتنوعه الكبير. وعلى المستوى ذاته، فقد ساعدت في زيادة الوعي حول أهمية التراث في المملكة.
- تُعـد الدراسـات السابقة، والمذكورة في (٤-١٠)، شاهداً كشف عن وجود عدد كبيـر مـن البيـئات التراثية المتوافرة؛ يمكن استثمارها من قبل القطاع الخاص بشكل منتج، أو تقديمها واستخدامها ثقافياً في مجال الأعمال، والترفيه، والسياحة. إن من تلك البيئات التراثية المتوافرة:
  - العديد من المواقع الأثرية ذات الصلة بالعصور القديمة، والحوادث التاريخية والتي لم تتم دراستها، أو تفسيرها، أو تقديمها بشكل ملائم لمصلحة السياحة والتعليم.
  - مجمـوعة مـن المتاحف التي هي بحاجة إلى تطوير وإدارة لصالح السياحة والتعليم باعتبارها محفزات ثقافية للمجتمعات المحلية.

– المواقـع التاريخية، ومواقع الغزوات، والسكك الحديدية والطرق التاريخية، والقصور والقلاع، ومواقع الحرف والصناعات اليدوية التقليدية.
– تـراث ثقافـي ثـر، ولكـنه هش، ويجب المحافظة عليه في المدن والقرى والقصور والأسواق والمباني الإدارية والمدارس.

- نصت الاستراتيجية العامة (المخرج ١,١٦) على مايلي:

– "حتـى الآن قامـت الهيئة العليا للسياحة بتحديد ما مجموعه (٦,٤٣٠) موقع تـراث ثقافـي قابلـة للتنمـية الـسياحية تتـضمن مواقع ذكرت في سيرة الرسـول(صلى ا عليه وسلم)، ومواقع ذات صلة بتاريخ المملكة، ومواقع ومقـومات مذكورة في الشعر العربي، ومواقع تاريخية وأثرية، وصناعات وحـرف يدويـة تقليدية، وعادات وتقاليد، وقيماً وقصصاً فلكلورية، وثقافات بيئـية مختلفة مثل: ثقافة وتراث الصحراء، وثقافة وتراث المناطق الجبلية، وثقافة وتراث البحر، والتراث العمراني".
– "(١٨٠٠) مـوقعاً تحت تصنيف التراث العمراني، (١٦٣٠) موقعاً مرتبطة بالقيم والعادات والتقاليد والفنون الشعبية والبيئات الثقافية الجبلية والصحراوية والبحـرية، (٥٠٠) موقعاً مذكوراً في الشعر العربي، (٤٠٠) موقعاً مذكوراً فـي سـيرة الرسول"صلي ا عليه وسلم"، (٣٣٠) موقعاً ذا صلة بالتاريخ السعودي، (١٧٧٠) موقعاً أثرياً.
– "٢٣١٠ مواقـع (٣٧% مـن إجمالي عدد المواقع) من المواد التراثية التي ذكـرت في الأعلى لها علاقة بما يمكن تسميته التراث غير المادي (الحرف الـيدوية، والعادات والقيم، والقصص الفلكلورية، والشعر،والباقي منها مواقع أثرية وتراثية قائمة، أو مواقع تاريخية)".
– "إن من المعروف أن للمملكة تراث عمراني ثر يتمثل في الطرز المعمارية، وتـصاميم المبانـي وزخارفها، وتصميمات الأبواب والنوافذ والجدران. لذا يمثل فن العمارة التقليدي جزءاً لا يتجزأ من تراث هذه البلاد، كما أن الكثير مـن الأنـشطة السياحية في البلاد تتم في البيئات العمرانية. وتشمل مواقع التـراث العمرانـي المذكـورة سابقاً - وعددها (١٨٠٠) موقع - المباني المنفردة والقرى، والأحياء التاريخية في المراكز العمرانية".
– "على الرغم من وجود موارد التراث الثقافي في أنحاء البلاد المختلفة، إلا أن غالبيـتها في المناطق الآتية: عسير (٢٦%)، والباحة (١٢%)، وتبوك (١٠ %)، ومكة المكرمة (٩%)، والمنطقة الشرقية (٩%)، والرياض (١٤%).
– "مـن خلال النمط العمراني والبنية التحتية ذات الصلة، نرى أن المواقع التـي من الممكن الوصول إليها تتمركز في الرياض، والدمام، وجدة، ومكة المكـرمة والمديـنة المـنورة، بالإضافة إلى المواقع القريبة منها. ويتمركز المـستوى الثانـي من الموارد الثقافية حول مناطق ذات عدد سكان أقل مثل سـكاكا، العـلا، تـبوك، ضبا، الوجه، حائل، الباحة، أبها، جيزان، نجران، الهفوف".

البحث العلمي:

- تُعـد المعـرفة بالتـراث الثقافي شرطاً مسبقاً للمحافظة عليه؛ فمعرفة الإمكانات الأثرية من خلال البحث العلمي هو الأساس اللازم للفهم الصحيح والدقيق، إضافة إلـى المـسوحات الخاصـة التـي قامت بها وكالة الآثار والمتاحف، والأقسام الأكاديمـية فـي الجامعات وأعمال البعثات الأجنبية. ويحتاج البحث العلمي إلى

الكثيـر مـن الإسـهامات العلمية لوضع أسس معروفة واضحة لخدمة السياحة والأبحاث والتعليم.

- فـي مجـال البحث العلمي لم يتم إلا القليل مقارنة بما يجب أن يكون عليه، وما تتطلـبه عمليات البناء والتخطيط، والتطوير، ودراسة الجدوى التفصيلية للمواقع الأثـرية لجـذب السياحة، لتكون أداة تعليمية نافعة، ولتحقيق المنافع للمجتمعات المحلية. وتتضمن هذه المواقع مواقع التراث العالمي، مثل مدائن صالح والمواقع الأثـرية والتاريخية الأخرى، بالإضافة إلى مواقع الرسوم الصخرية، والمناطق ذات الأهمية الجغرافية والثقافية، ومواقع الآثار الغارقة.
- لعـدم وجود خطط منسقة لتنمية السياحة في السابق، كان هناك نقص في جهود جـذب الاستثمار لتنمية هذه المواقع، وبعض المواقع بعيدة عن التجمعات السكنية ويصعب الوصول إليها أو قد تكون ذات مواصفات غير ملائمة لاستيعاب أعداد كبيرة من الزوار، وبعضها يتسم بطبيعة هشة ولا تحتمل الآثار الناتجة عن كثرة أعـداد الزوار. وفي الحقيقة توجد العديد من الحلول لحماية وتقديم المواقع والتي يجب تضمينها في دارسة الجدوى لكل موقع.

جدول (٢-٢٢): وضع الموارد

نقاط القوة والفرص	نقاط الضعف والمخاطر
عملت المسوحات المكثفة التي قامت بها وكالة الآثار والمتاحف خلال (٢٥) سنة الماضـية والتـي غطـت معظم أرجاء المملكة على توفير قاعدة من المعلومات لعدد كبير من المواقع.	هـناك فجوات في تغطية المسوحات، وبالذات في منطقة الرياض. وتحتاج بيانات المسوحات إلى التحديث والتحقق من مدى دقتها، وإضافة معلـومات جديـدة عن المواقع. وهنالك مواقع كثيـرة لا توجد عنها معلومات، كما إن جميع المعلـومات المتوافرة غير رقمية، الأمر الذي يحتم القيام بأعمال مسح جديدة.
تمـت دراسة وتنقيب العديد من المواقع المهمـة بـشكل مكثف، وتشمل الربذة، والفاو، وتنقيبات أولية في نجران، وتيماء ، ومـدائن صالح، والعلا، وغيرها. وقد تـم الاتفـاق مـع شركاء دوليين على مواصـلة بـرامج التنقيب في عدد من المواقـع المهمة خلال السنوات الخمس إلى العشر المقبلة.	هناك فجوات معرفية كبيرة عن مواقع التراث الشعبي، والتراث العمراني في المدن والقرى.
	علـى الرغم من معرفة وجود مجموعة مهمة من القطع الأثرية والتراثية لدى بعض الأفراد والمجمـوعات الخاصـة، إلا أنه لا يتوافر إلا القلـيل مـن المعلـومات حول ما تحتويه هذه المجموعات ومدى أهميتها وقيمتها الوطنية.

٢-٤-٢ واقع الحماية والمحافظة على مواقع الآثار والتراث:

- معظـم المواقـع الأثرية المعروفة محمية إلى حد ما، ولكن هناك قلق متنامٍ من الحوادث العرضية، وفي بعض الأحيان من الحوادث المتعمدة. وفي هذا المجال، فإن مواقع الرسوم الصخرية، والنقوش القديمة معرضة لمخاطر التخريب. وحيث إن حمايـة أي موقـع تراثي في العالم تمر بصعوبات عدة. فقد تم تسوير معظم المواقـع الرئيسة، وتتم متابعتها بشكل دوري، ولكنها توجد غالباً في مناطق ذات

كثافة سكانية قليلة، وبالتالي يصعب توفير الحراسة لها. كما أن التنقيب غير المنظم والمرخص عن الآثار يحدث من وقت لآخر، وخاصة في المواقع غير الرئيسة. وفي الوقت ذاته لا توجد أنظمة رادعة تمنع حدوث ذلك، وتقف العديد من المواقع شاهداً على أعمال الحفر غير المرخصة.

- إن من الأمثلة على بعض المواقع ذات الحساسية العالية المقابر الركامية في المنطقة الشرقية وفي بعض محافظات منطقة الرياض، والتي بقي فيها القليل من المواقع غير الموزعة في الملكيات الخاصة، كما أن قضية التهريب والتصدير غير الشرعي للآثار ما زالت من الأمور ذات التأثير السلبي، وذلك في ظل غياب أنظمة الحماية الملائمة.
- على الرغم من التنقيب عن المقتنيات الأثرية علمياً وحماية المجموعات المنتقاة في المتاحف وفي الأقسام الجامعية. إلاّ أن الطرق العلمية للمحافظة على المقتنيات بدائية نسبياً وفقاً للمقاييس العالمية. كما أن هناك قصوراً في عدد القائمين بأعمال الحماية المدربين بطريقة مهنية، وكذلك المختبرات الحديثة، وهو أمر يبعث على القلق.

أمن الزوار وسلامتهم، وحماية الآثار:

- أعد تقرير متكامل عن حماية المواقع الأثرية والتاريخية ومواقع التراث العمراني من قبل فريق الهيئة والوكالة، يتناول مجموعة من القضايا مثل الحماية، والبحث والتفسير والعرض والإدارة وغيرها.
- يلاحظ أن تدمير المواقع كان بسبب ما يلي:
  - عدم الوعي بأهمية المواقع الأثرية.
  - الفهم الخاطئ من بعض الشرائح الاجتماعية حول بعض المعالم الأثرية.
  - إساءة الاستخدام والتخريب.
  - البحث عن الكنوز.
  - الزحف العمراني والزراعي والملكيات الخاصة.
  - سهولة اختراق سياج التسوير بسبب أعمال الرعي.
  - عدم وضوح مسؤوليات الإدارات في الجهات ذات العلاقة كردم المخلفات في المواقع الأثرية.
  - محاولة بعض الأفراد تملك الأراضي.
  - قلة الحراسات.
  - الاستيطان المستمر.
  - عدم تسوير بعض المواقع لحمايتها.
  - لا تؤخذ المباني التراثية والتاريخية بعين الاعتبار عند تخطيط الشوارع، والبنية التحتية الجديدة، أو أثناء التنقيب عن المعادن والبترول.
  - عدم وضع اللوحات التحذيرية عند بعض المواقع.
  - عدم تقديم بعض المواقع بالشكل الملائم.

جدول (٢٣-٢): الصيانة والحفاظ

نقاط القوة والفرص	*نقاط الضعف والمخاطر*
تم بذل العديد من الجهود وذلك من أجل توفير الحماية للمواقع المعروفة عن طريق إشراك السكان المحليين وإدراجهم كحراس للموقع، وتسوير المواقع المعروفة، ونصب اللوحات التعريفية، والمراقبة الدورية بواسطة الموظفين الإقليميين. كما أن العديد من المواقع محمية ذاتياً بسبب بعد مواقعها وكونها مجهولة.	العديد من المواقع مهددة بالخطر نتيجة للأضرار التي تسببها عوامل التعرية، أو الاستخدام التقليدي المتواصل للأراضي، والأضرار العرضية وخاصة فيما يختص بالمواقع غير المعلمة أو غير المسورة، أو في المواقع التي لا تتم صيانة أسوارها أو لوحاتها التحذيرية.
	يعد التخريب المتعمد مشكلة تواجه بعض المواقع ويشمل ذلك البحث عن الكنوز، والمحي المتعمد للمواقع وخاصة بعض الصخور التي تحتوي على النقوش والكتابات الأثرية.
	تحدث المخاطر المهمة والمؤثرة بسبب الأنشطة التطويرية، وخاصة في المواقع القريبة من المناطق العمرانية، وكذلك من الأنشطة الخاصة بالتنمية الزراعية وتنمية الموارد.

٣-٤-٢ الوضع الحالي لتطوير وعرض المواقع الأثرية ومواقع التراث الثقافي:

التجهيز والعرض:

- يجب أن يتم تجهيز المواقع الأثرية وغيرها من موارد التراث الثابت وتطويرها قبل أن تعرض على أفراد المجتمع؛ لضمان التوازن ما بين الحفاظ عليها واستغلالها.
- كما هو الحال في أغلب دول العالم، تُعد الكثير من المواقع الأثرية هشة للغاية، وقد تتضرر من الزيارات المتكررة، وبالتالي، لا يمكن ترويجها للاستخدام السياحي إلا إذا توافرت إجراءات إدارية مناسبة، وفهمت حساسية هذا المصدر. ومن الأمور التي تتعرض للمخاطر أكثر من غيرها المواد والقطع الثقافية التي تجلب من تلك المواقع. ومن دون التفهم والاستيعاب الصحيح والمبني على الأبحاث والدراسات والمعرفة بالآثار وجوانبها، سيكون من الصعب، بل أحياناً من المستحيل تطبيق أنظمة الحماية والقضاء على عمليات النهب وتهريب وتصدير التراث الثقافي بطرق غير شرعية.
- على أية حال، لم يتم بحث معظم المواقع الأثرية والتراثية، وتفسيرها وتقديمها، وإدارتها، وصيانتها بالشكل المناسب.
- تعتمد إمكانية تنمية التراث على وجود الخدمات المساندة والبنية السياحية التحتية، وتوافر فهم واضح للاستخدامات الحديثة والمستدامة، وفي الوقت ذاته حماية الأهمية والقيمة التاريخية.
- يحتاج تحقيق هذه المتطلبات الأساسية إلى رؤية وطنية واضحة وإدارة جيدة، وموظفين مدربين وماهرين؛ لتوفير الدعم الملائم لصناعتي السياحة والتراث الناشئتين. ويذكر المخرج (١,١٦) معلومات مفيدة حول مواقع وحالة وإمكانات

التراث الحالي في المملكة. ومن الممكن إلقاء نظرة على توزيع هذه المواقع في الخريطة رقم (١).

- تزخر المملكة بتراث ثقافي خصب وثر يوفر فرصا معقولة لتطوير منتج سياحي على درجة كبيرة من الأهمية والتنوع، يمكن من خلاله تحقيق الآتي:
  - اجتذاب الأسواق والشرائح النامية الرئيسة التي تستهدفها رؤية ومهمة السياحة في المملكة، والتي تعمل على ضوئها الهيئة العليا للسياحة وشركاؤها من القطاعين العام والخاص.
  - تحقيق منافع اقتصادية واجتماعية فعلية على الأصعدة الوطنية والإقليمية والمحلية.
  - زيادة وعي المواطنين بتراثهم الوطني وتأكيد اعتزازهم به.
  - مساعدة الجهات الحكومية الأخرى على تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لخطة التنمية السابعة".
- كان من الضروري - من أجل إنجاح هذا المشروع، ولكونه جزءاً من طريقة العمل - إنشاء نظام تصنيف أكثر دقة للمواقع التراثية والمتاحف في المملكة من قبل المختصين في الهيئة العليا للسياحة، لكي تتم عملية تقييمها، ووضع خطط لإدارتها وتشغيلها.
- يتضح من البحث، الذي أنجزه برنامج الثقافة والتراث في الهيئة العليا للسياحة، صعوبة تحديد مستوى جودة معظم المواقع التراثية وحالها وإمكاناتها، على الرغم من توافر الكثير من المعلومات عنها من خلال البحث الذي سبق وأجرته مؤسسات ومنظمات متنوعة. ولا يوجد أي سجل أو تحليل منسق لموارد المتاحف أو الآثار والتراث. وبالتالي، يصبح من اللازم بناء قاعدة معلومات معروفة، وتطوير "دليل" لسلسلة من التساؤلات والمعايير، التي يمكنها أن تتحكم في الخيارات المستقبلية التي تختص بأي مشروع تراثي محتمل.
- من الضروري اعتماد مبادئ علمية سليمة لعملية الإدارة من أجل الوصول إلى التخطيط الجيد لأي مشروع على مستوى مناسب من التفاصيل، ومن الممكن عندما تكون المعلومات متوافرة، كتابة الأسس المرجعية، وإجراء الدراسات في مقر الهيئة، أو الاستعانة بجهات خارجية. أما عند وجود نقص في المعلومات، فيجب على قطاع الآثار والمتاحف في الهيئة العليا للسياحة القيام بمسح المواقع، وإجراء تقييم سريع ودقيق في الوقت ذاته، قبل البدء في المزيد من الدراسات.
- لا توجد حالياً معايير من الممكن الأخذ بها لإعداد مشروعات للقطاع الخاص. ويجب بحث وتنظيم المعلومات بدقة، من أجل إعداد تحليل جدوى للموارد التراثية.
- تُعد المشروعات التراثية أكثر تعقيداً من الأعمال الحديثة، وعليه يجب وضع أهمية خاصة لحماية القيم التاريخية والثقافية، وفي الوقت ذاته تحديث الأداء الهيكلي، والجودة البيئية للتراث. وتجب دراسة وتخطيط التراث وفقاً للأسواق ذات الصلة، وظروف الموقع، وإلا سيصبح معرضاً للخطر، بسبب عدم إعادة الاستخدام والتنمية المتوازنة والمستدامة.

عرض مواقع الآثار والتراث الثقافي:

- إن التعريف بالمواقع وتوثيقها-كما ذكر آنفاً- مهم جداً للجمهور؛ لإدراك أهمية الموقـع، وقـيمة الأبحاث التي أجريت فيه، واستيعاب علاقته بالعادات والثقافة المحلية والوطنية. كما أن توفير المعلومات التعريفية والترويج للتوعية حول قيمة التراث توفر فرص الدعم للبيئة، وتعمل على توسعة المدارك الشخصية.
- تم تقديم القليل من الأعمال في مجال دراسة وتعريف وعرض الآثار. وكذا مواقع التـراث الثقافـي والتاريخي والتعريف بها. ولم يتم الترويج بما يكفي للعلاقات والخدمات التي يمكن تقديمها من قبل إدارات المتاحف لنشر الوعي العام بالتراث.
- على الرغم من وجود مجموعة مختارة من المطبوعات الجيدة عن بعض المواقع المخـتلفة بالمـدن والمناطق، إلا أن تلك المطبوعات لا تفي بالغرض فوق أنها غالية الثمن، ويمكن الاستفادة منها في زيادة الوعي والترويج لهذه المواقع.
- سـتكون من التحديات الكبرى للأكاديميين المتخصصين، والمصممين المحترفين ومديري المشروعات، أن يقوموا بتأليف كتيبات خاصة ومطبوعات يستفاد منها فـي التعـريف بالتـراث، وأن تكون مناسبة لأنواع الزوار المختلفة، والأسواق السياحية الحالية، والفرص التعليمية.
- وكما نلحظ في البلدان الأخرى، يطرح عرض المواقع التاريخية والأثرية بمختلف أنـواعها العديد من القضايا، والتي ستتم مناقشتها في مكان آخر من هذا التقرير. كما أن القضايا المتعلقة بمواقع التراث العمراني مختلفة نوعا ما، وستتم مناقشتها على حدة.

جدول (٢٤-٢): التطوير والتقديم

نقاط القوة والفرص	نقاط الضعف
جهـزت بعـض المواقع لاستقبال الزيارات بـناء على أسس محددة، مثل مدائن صالح والدرعـية. كمـا تـم ترميم بعض المواقع التاريخـية، وتنتظر التنمية التي تؤهلها ليتم عرضها وتقديمها بشكل فاعل.	تفـتقد أكثر المواقع تطوراً إلى المعلومات التعـريفية الكافـية، وإلـى منشآت الزوار والترويج الصحيح.
هـناك فرص كبيرة لبعض المواقع المهمة تتمثل في اعتماد التنمية والتطوير بالشراكة مع القطاع الخاص.	تـم بذل القليل من الجهود لتسويق المواقع كجزء من استراتيجية السياحة.
	لا وجـود لأيـة جهـود تتـضمن إشراك المجـتمع المحلي أو الأعمال التجارية في تخطـيط وتطويـر المواقع، ونتيجة لذلك، أصـبحت أعداد الزوار منخفضة وبالتالي، فقد قلّ الوعي المحلي تجاهها.

٢-٤-٤ الوضع الحالي للمتاحف:

نظرة عامة:

- أوضحت ورقة عمل أعدتها وكالة الآثار والمتاحف عن المتاحف في المملكة ١٤٢٤هـ (٢٠٠٣م)، أن هناك (٦٩) متحفاً، (١٥) منها تحت إدارة وكالة الآثار، و(٣٠) متحفاً تحت إدارة حكومية أو مؤسسة عامة، و(٢٤) متحفاً بإدارة القطاع الخاص. وتتوزع هذه المتاحف في أرجاء المملكة متمركزة في المراكز العمرانية أو التاريخية.
- تقوم وكالة الآثار والمتاحف بتشغيل حوالي (١٣) متحفاً إقليمياً ومحلياً، تم إنشاء نصفها تقريباً في الثمانينيات الميلادية، وتعتمد التصميمات القياسية.

جدول (٢-٢٥): المتاحف بناء على الجهة التابعة لها

المتحف	الجهة المشرفة	الموقع	العدد
المتحف الوطني	الآثار والمتاحف	الرياض	١
المصمك	الآثار والمتاحف	الرياض	١
المتاحف الإقليمية والمحلية (بنيت بتصميم موحد لعرض آثار ومقتنيات المناطق)	الآثار والمتاحف	تيماء، نجران، العلا، الجوف، الهفوف، صبياء	٦
متاحف إقليمية أخرى	الآثار والمتاحف	الطائف، جدة، الدمام، حائل، المدينة، الأحساء، قصر الزاهر بمكة	٧

- تحوت مباني المتاحف الستة التي تم تصميمها في ذلك الوقت مرافق ذات جودة عالية لخدمة المتطلبات الإقليمية والمحلية، ولأن مقاييس المتاحف في العالم تقدمت بشكل كبير في الربع الأخير من القرن العشرين، فقد أصبحت هذه المتاحف والحالة هذه قديمة وغير مناسبة، إذ ظهرت بعض المشكلات التي يجب معالجتها في تلك المتاحف من مثل:
  - العروض المتحفية التي يغلب عليها طابع العروض الدائمة، وأكثرها تعليمية وثابتة. وبالرغم من أنها ذات مقاييس عالية، إلا أنها لا تجذب الزوار، ومن الصعب تغييرها لتعكس المعلومات المتغيرة.
  - قلة استخدام أجهزة العرض المرئية لتدعيم العروض.
  - الحاجة إلى تجديد العروض المتحفية.
  - الحاجة لزيادة المساحة للأنشطة الخاصة، والبرامج التعليمية والعروض المؤقتة.
  - المساحات الداخلية المخصصة للأبحاث وورش العمل ذات تصميم جيد، ولكنها نادراً ما تستخدم.
  - ليس للمتاحف صلة بالمجتمعات المحلية، وينظر إليها على أنها مؤسسات غريبة تدار من قبل الحكومة المركزية بدلاً من الاشتراك مع المجتمع.
  - لا توجد إحصاءات دقيقة حول معدلات زيارة المتاحف، ويلاحظ بشكل عام أنها منخفضة نسبياً.

- يمكن لهذه المتاحف أن تحقق النجاح بوجود إدارة أكثر فاعلية ومن خلال تطبيق البرامج الفاعلة، وإيجاد صلات مجتمعية أكبر. ولكن الغالبية تعوقها المرافق غير الملائمة، وعدم كفاءة بعض الموظفين، ونقص التدريب، والقصور في تفعيل العمل، بالإضافة إلى عدم كفاية الميزانية المخصصة.
- تم تأسيس معظم متاحف المناطق بهدف خدمة مواقع الأبحاث الإقليمية التابعة لـوكالة الآثار والمتاحف، لتوفر أماكن لعرض المقتنيات التي تكشف عنها هذه التنقيبات، والتي يتعين تضمينها في المحتوى الوطني الأشمل. لأهميتها، فإن هذه المتاحف تحتاج إلى تجديد المعروضات والمرافق الخاصة بغرض عرضها على أفراد المجتمع.

قصر المصمك:

- وكالة الآثار والمتاحف هي الجهة المسؤولة عن تشغيل متحف قصر المصمك، وهو قصر طيني ضخم يقع في قلب مدينة الرياض، ومنه انطلق تأسيس الدولة السعودية الثالثة، وقد تم ترميمه، وتشبه الملاحظات حول هذا المتحف إلى حد كبير مع الملاحظات حول المتاحف المذكورة سابقاً.
- المعروضات المقدمة في المصمك قديمة، وبحاجة إلى التجديد، بالإضافة إلى ذلك هناك حاجة لبرنامج نشط للعرض والشرح، يستغل البنية التاريخية المثيرة للمبنى. وبالرغم من ذلك كله، فلن يكون هناك تغير كبير ما لم يتم وضع إدارة جديدة وموظفين مدربين لتطوير برامج نشطة وتنفيذها.

المتاحف الحكومية:

- تُشغل غالبية المتاحف في المملكة من قبل الجهات الحكومية أو ما يسمى بـ: القطاع العام، ولهذه المتاحف خصائص محددة، وتعرض الأنشطة الخاصة بالجهة التابعة لها، ويشغل بعضها المباني التاريخية في المناطق العمرانية. وليس لوكالة الآثار والمتاحف صلة بأعمال تخطيط وتشغيل هذه المتاحف، وتختلف من حيث الجودة وفق إمكانات الجهة وموضوعات العروض، مثل متحف الطيران الجديد (صقر الجزيرة) والذي صمم بشكل مهني ومبني بمقاييس عالية، ومتاحف أخرى تتطلب استثمار كبير لكي ترقى إلى مستوى المتاحف المهنية.
- بما أن الهيئة العليا للسياحة ستصبح الجهة المسؤولة عن المتاحف، فإن لديها القدرة على تحسين هذه المتاحف بعدة طرق، من دون السعي إلى فرض أي سلطة مباشرة عليها.

المتاحف الخاصة:

- يطلق عليها في هذا التقرير المتاحف المستقلة، ويوجد في المملكة أكثر من (٢٠) متحفاً خاصاً، ومن المتوقع أن يرتفع هذا العدد بشكل كبير من خلال تشجيع القطاع الخاص والأفراد، فمثلاً في المملكة المتحدة وبعض الدول الأخرى تشكل المتاحف الخاصة الفئة الكبرى من المتاحف. وفي الوقت الحالي، لا تتلقى هذه المتاحف أي دعم حكومي، بالرغم من أن البعض يعمل مع غيره، والبعض الآخر يعمل منفرداً أو بالشراكة مع السلطات أو المؤسسات المحلية.

المعارض المتنقلة المحلية والعالمية:

- يعتزم قطاع الآثار والمتاحف إبرام اتفاقيات مع المتاحف العالمية المهمة، لوضع خطـط عرض عالمية. وينظر لها كبرنامج مستمر، كما سيؤدي اقتسام التكاليف إلى إيجاد معارض عالمية ذات تكاليف معقولة لكل الأطراف المعنية. ويمنح ذلك الهيـئة إحدى الفرص الجيدة للإدارة كما ستعزز بشكل كبير من المكانة العالمية للمتحف الوطني، وتسهم في زيادة فهم آثار المملكة عالمياً، وترويج المملكة لتنمية التوعـية الثقافية المتبادلة. وهي أحد أهم أنماط التبادل العالمي. ومن الممكن أن تـستقطب العلاقـات التبادلية الخارجية العديد من المعارض العالمية إلى المملكة والتي لم تكن متوافرة قبل هذا التعاون.
- التـبادل الثنائـي؛ وهو أمر صحي، ومهم لترويج الشراكة، والتوعية والفهم في العالم أجمع. وتضفي المعارض الوطنية المتنقلة تعزيزاً قيماً للمحافظات المختلفة في البلاد وتساعد على تبادل الوعي فيما يتعلق بالفنون والمهارات والثقافة. ومن خـلال انتقال المعارض، وعرض أعمال فنية حرفية، ومنظور جديد عن الحياة الطبيعية، سيكون هناك تحفيزٌ مستمرٌ للجمهور لزيارة المتحف المحلي، بالإضافة إلـى اسـتقبال الـزوار من المحافظات المجاورة،ومثل هذا التحفيز يثري الكبار والصغار على حد سواء ويعزز التجربة التعليمية لديهم.

المتحف الوطني:

- يقع هذا المتحف في مركز الملك عبد العزيز التاريخي بالرياض، وقد فتح أبوابه لاسـتقبال الزوار في ١٤٢٠هـ (١٩٩٩م)، بمناسبة الاحتفال بتأسيس المملكة، ويعـرض فـي مـساحة (٧) آلاف متـر مربع معروضات حديثة عن التاريخ الـسعودي ومـا قبله في (٨) صالات دائمة، بالإضافة إلى صالة عرض كبيرة للعـروض الخاصة. ويدعم هذه المعارض المرافق التعليمية لبرامج المجموعات المدرسية، ومرافق إضافية ممتدة للتجميع والتخزين والحماية، وتطوير العروض والمكاتب وورش العمل.
- بالرغم من أن تصميمه كان بغرض دعم برنامج الفعاليات التعليمية والعامة، فإن مستويات الدعم التشغيلي لم تتم وفقاً للتوقعات، وقد عانى المتحف من كونه مكاناً ثابـتاً، كمـا أن خطة التشغيل التي تم تطويرها قبل افتتاحه، لم يتم تنفيذها بشكل كامل حتى الآن، وقد تقادمت الآن ويجب استبدالها بأخرى حديثة.
- تتضمن القضايا والمسائل الرئيسة، التي أشار إليها مدير عام المتحف والمراقبون الآخرون ما يلي:
  - الحاجة إلى وضع خطة رئيسة جديدة للتشغيل.
  - تجديد العروض بما يتوافق وخطة العرض الأصلية.
  - الحاجة إلى معارض تفاعلية للأطفال والأسر.
  - الحاجة إلى برامج تعليمية وتثقيفية جديدة.
  - الحاجة إلى إدارة وإشراف أقوى.
  - الحاجة إلى المزيد من الموظفين المدربين.

- الحاجة إلى زيادة الاتصال بالمجتمع.
- الحاجة إلى زيادة القدرة على تقديم الدعم التقني للمتاحف الأخرى.
- الحاجة إلى زيادة وعي المجتمع من خلال التسويق والإعلان.
- الحاجة إلى استحداث آليات دعم أوسع مثل جمعية أصدقاء الآثار والتراث.
- الحاجة إلى اتصال أكبر مع جمعيات المتاحف العالمية والوطنية.
- الحاجة إلى زيادة الموارد لتطوير المجموعات.

• سيتم الوقوف على العديد من هذه الحاجات حسب الأولوية خلال الاستراتيجية والخطة المعدة للعشرين سنة المقبلة، وقد تنشأ أولويات أخرى نتيجة لتنفيذ دورات جديدة من التخطيط الاستراتيجي والتقييم، والتي تُعد نقطة بداية حساسة.

• وفي الوقت الحالي توجد حاجة لإنشاء متاحف إقليمية جديدة في المحافظات التي لا يوجد بها متاحف، ومتاحف جديدة في المدن التاريخية، ومتاحف متخصصة تصف إنجازات الشعب السعودي، بما يتلاءم مع بيئاتهم وثقافاتهم، وعاداتهم وتقاليدهم وحياتهم وفق منهجية علمية، علماً أنه قد تم إدراج خطط إنشاء هذه المتاحف في هذه الاستراتيجية.

جدول (٢٦-٢): المتاحف

نقاط القوة والفرص	نقاط الضعف والمخاطر
تم تشييد المتحف الوطني الجديد وعدد قليل من المتاحف الحديثة المبنية بواسطة قطاعات أخرى، مثل متحف الطيران، ومتحف أرامكو، طبقاً للمواصفات الدولية وتُعد مثالا يحتذى به.	تفتقد أفضل المتاحف في المملكة إلى الميزانية التشغيلية الكافية، والمرشدين المؤهلين؛ وذلك لضمان تكرار الزيارة وحفز المرتادين.
تمتلك وكالة الآثار والمتاحف عدداً من المتاحف الإقليمية والمحلية.	تم بناء أغلب المتاحف الإقليمية طبقاً للأنماط القياسية، لكنها تفتقد إلى المساحة والكادر والميزانية، وذلك لتقديم برامج نشطة.
تُعد هذه المجموعة من المتاحف مصدراً وطنياً يملك المقومات لدعم برامج العروض الفاعلة والشعبية.	تعاني أغلب المتاحف من ضعف الروابط بينها والمجتمعات المحلية التي تخدمها. وتتسبب قلة البرامج التطوعية إلى إضعاف الترتيبات للمدارس، وبالتالي تكون مجهولة ولا يتم زيارتها.

٢-٤-٥ الوضع الحالي للتراث العمراني:

• من التحديات التي تواجهها مدن المملكة الحفاظ على تراثها وهويتها الثقافية في خضم ما تشهده من تطور حديث، وتواجه العديد من المدن على مستوى العالم مثل هذه التحديات والظروف. وقد بذلت المملكة جهوداً كبيرة خلال الخمسين سنة الأخيرة للحفاظ على تراثها، إلا أن ما شهدته من تطورات لازمت إرساء البنية

التحتية، والتجارة، والسكن، والمناطق السكنية والتجارية، أدى إلى هجرة القديم من مواقع ومباني التراث العمراني، واستبداله بمبانٍ حديثة. وبالتالي، اندثرت تلك الممتلكات التاريخية، أو كادت.

- خسرت المملكة العديد من الصناعات الحرفية، وقلّ الاهتمام بالحفاظ على ما تبقى منها، مثلها مثل أية دولة أخرى تتميز بالتطور السريع والمستمر، وبالتالي فإن ذلك يؤثر على القدرة على الحفاظ على البيئة التقليدية والشعبية. كما أن هناك من يرى أن الإبقاء على القديم أمرٌ مخجلٌ، إضافة إلى وجود بعض المفاهيم التي تتعارض والإبقاء على بعض أنواع الآثار والتراث. لذا، لابد من الأخذ بالوسائل التقنية، والمهارات المتطلبة لإعادة استخدام البيئة التاريخية.
- اختفت تماماً المهارات الحرفية والتقنية التقليدية والتي كانت في يوم ما من العناصر المهمة، وبالتالي تعذر توريد المواد التقليدية نظرا لعدم وجود طلب عليها. كما أن الطبقات الفقيرة انتقلت إلى المناطق القديمة من المدن التي كان يسكنها من هم أفضل من الناحية المعيشية، والذين هجروها بدورهم إلى الضواحي الأكثر هدوءاً والأقل تلوثاً، وأصبح يشترك في سكن العقار الواحد عدد كبير من الأشخاص، وغالباً ما يواجهون مشكلات في بداية سكنهم، ومن ثم يحولونها لتتلاءم واستخداماتهم الحديثة.
- وفي أثناء ذلك عمدت مشروعات المحافظة على التراث إلى التركيز على المباني الفردية ذات الأهمية الخاصة، أو التي تستحق المحافظة عليها، لكنها لم تشمل في تركيزها التراث العمراني الحضري الذي يعد جزءاً لا يتجزأ من النسيج العمراني (urban fabric). ومثلما ذكر في حلقة نقاش الشركاء الرئيسيين، فنادراً ما تُعد العوامل المعمارية من الأسباب التي تدفع إلى إدراجها ضمن مشروعات المحافظة على التراث. وبالتالي، يتسبب ذلك الأمر في فقدان جزء كبير من مباني التراث العمراني أو تكون عرضة لخطر الزوال.
- على الرغم من نقاط الضعف والمخاطر الكبيرة هذه، فقد أظهرت مسوحات التراث العمراني أنه ما يزال هناك تراث ثر ومتنوع يستحق الاهتمام. حسبما حدد موظفو الهيئة العليا للسياحة (١٩٨٥) موقعاً من مواقع التراث العمراني منتشرةً بشكل موسع في كافة المناطق، بحيث توفر (٨٠٦) مواقع منها فرصاً استثمارية مجدية للقطاع الخاص. ولا تتمتع كل تلك المواقع بالجاهزية الحالية للاستفادة منها، ولكن تم تحديد معظم المواقع ذات الأولوية القابلة للتنمية.
- بعض تلك المواقع والمباني مملوكة للحكومة، إلا أن غالبيتها مملوكة للأفراد، ويمكن فقط من خلال مبادرات ومهارات والتزام القطاع الخاص تطبيق برنامج للحفاظ على هذا التراث العمراني، وإعادة الاستفادة منه على قاعدة واسعة وبشكل حذر من الأسواق المتغيرة وبالتالي ضمان استدامته اقتصادياً.
- ينبغي على رعاة المشروعات، وكافة الشركاء الرئيسيين في المشروعات التاريخية والمباني الحديثة مراعاة السلبيات والإيجابيات في سياسات التطوير، خاصة أن سمعة الممول وأمواله هي التي ستكون على المحك؛ ولأن مشروعات التراث تُعد أكثر حساسية تجاه التطوير، فإن دراسة الجدوى في مثل هذه المشروعات ستصبح من الأمور الأساسية والمهمة.
- أنه من المهم إدراك أن المهارات الأجنبية غير مسؤولة عن عملية الحفاظ على التراث وغيره، رغم إمكانية استعانة بعض المشروعات المهمة بتلك المهارات. ولكن على المستوى الأدنى، ستكون صيانة التراث ممكنة فقط من خلال توجيه مخاوف واهتمام المواطنين. ولا يمكن أن تتم عملية تنمية الخدمات والأعمال

لمصلحة الزوار والمجتمع إلا من خلال القطاع الخاص والشركات الصغيرة والمتوسطة وهي متعددة، وسيكون من الممكن ومن خلال المهارات الخلاّقة والتزام القطاع الخاص تعديل الأعمال والتسويق لتتلاءم مع طبيعة السوق المتغير. ويحتاج تحقيق ذلك إلى إناطة المسؤوليات بالجهات المختصة، وتحويل الصلاحيات بطريقة سلسة، وتطبيق الممارسات الإدارية الجيدة بواسطة المديرين والشركاء الرئيسيين الذين يمكنهم التطوير من خلال معرفتهم بما يتضمنه المشروع من فرص، وما يعترضه من مخاطر؛ ولهذا يكون بمقدورهم مساعدة القطاع الخاص للاستثمار في التراث.

- تعتمد صيانة المباني التقليدية والحفاظ عليها على دعم وتشجيع القطاعين الخاص والعام. ويقتضي تخطيط وصيانة المباني الاستفادة من أساليب العمارة القديمة، إضافة إلى مبادرات استخدام هذه المباني والوعي بأن الإدارة والتشغيل بشكل يومي تحافظ على قيم وأهمية البيئة التاريخية. ويمكن فقط للمهتمين بالصيانة الاعتناء والحرص على استمرارية الأصول. كما يتوخى من المشروع الذي سيتم إنشاؤه لإيجاد أصول وموجودات جديدة، أن يستفيد منه المجتمع، وأن يقَدم بطريقة شاملة وقابلة للنقد والتفهم خلال عملية تطوير المفهوم. وعلى سبيل المثال:
  - قد تتسبب عملية توظيف المباني التاريخية داخل المجتمع بحدوث تغيير في وظائف المباني القديمة، والحركة المرورية، وكثافة أعداد الزوار، والعادات الاجتماعية، والظروف التجارية.
  - قد تتسبب المنافع الاجتماعية للمباني التاريخية كالتوظيف والفرص التجارية والصناعية، في استيعاب واحترام التاريخ، وإيجاد موجة من الحماس والدعم الاجتماعي لربط هذه المباني بشخصية المجتمع.
  - قد يحتاج المشروع إلى دعم المجتمع من أجل توظيف المهام الجديدة، والمساعدة في الإدارة والأمن.
- إن مشروعات التوظيف للمباني التقليدية تواجه العديد من المصاعب الحقيقية التي تعوق تقديم الخدمات المخطط لها إن لم تُقابل بالدعم الجيد. كما تُعد عملية التفاوض مع الشركاء الرئيسيين أمراً مهماً، وأحياناً معقداً من أجل الاتفاق على العديد من القضايا المتعلقة بالتخطيط.
- ستكون عملية نشر الوعي الثقافي والتاريخي حيوية ومرتبطة بالبيئة إذا تم دعمها بشكل ملموس. وستكون تجربة التعرف على التراث والتاريخ خلال المسيرة التعليمية ومن خلال استعراض إنجازات الماضي، والاستعانة بالقليل من الوسائل التقنية الحديثة، تجربة مثيره ومفيدة.
- هناك القليل من التجارب الناجحة لترويج التراث في الوقت الحاضر. حيث لا ينظر عامة الناس إلى المواقع التاريخية على أنها أمور تستحق التقدير ما عدا القليل من المثقفين والباحثين. وقد تستغرق عملية تغيير مفاهيم الناس بعض الوقت. ولكن يمكن الاستفادة من وسائل الإعلام المتعددة بشكل كبير والتي تُعد حلاً مناسباً لترويج أغلب الفرص ونشر الوعي وفق أساليب حديثة.

الأخطار التي تواجه التراث العمراني:

- تُعد عملية التعامل مع الأخطار التي تواجه التراث العمراني وإدارتها تحدياً كبيراً، فدائماً ما يكون التراث عرضة للزوال، وهذا بدوره يحيط المباني بعمر زمني محدود. وعملية الاختيار ليست أمراً سهلاً، خاصة عندما لا تقابل عملية الإنفاق على التراث أية مكاسب معينة؛ ولهذا يتطلب الأمر تحديد الجهة التي ستتكفل بالنفقات على أعمال الصيانة، والإصلاحات، والحماية، ومن ثم يمكن وضع الوسائل الممكنة للمحافظة على التراث وإعادة تأهيله وفق الاعتبارات الآتية:

– يجب النظر إلى قيمة وأهمية التراث عند أفراد المجتمع، وتكامل الهيكل وإنهائه، كما يتضح في توثيق القيم التراثية والمعمارية.

– قد يكون للمبنى أو الموقع أو أحد عناصره أهمية وقيمة كبيرة بحيث تكون عملية الصيانة أو الترميم أمراً ضرورياً أياً كانت التكلفة.

– قد يكون المبنى أو الموقع قابلاً للتعديل بشكل جزئي، أو قد يكون مهماً لتكامل التكوين الأصلي. وقد تكون عملية الصيانة الجزئية والترميم، والتجديد الجزئي أو التصميم بشكل منسجمٍ، سبباً في إنقاذ العناصر التاريخية، ومنحها عمراً جديداً يساعدها على الحفاظ على ما تبقى من القيمة التاريخية.

– قد لا يكون من الممكن إنقاذ عناصر المبنى، أو تكون التفاصيل التاريخية ممسوحة أكثر من اللازم، أو قد لا يوجد أي إثبات على أصل المواد المستخدمة، أو ما يكفي لتجديد القيمة التاريخية. وفي مثل هذه الحالات، ستكون إعادة إنتاج الأشياء التي كانت موجودة أمراً خاطئاً؛ لأن أجيال المستقبل لن تتمكن من التفريق ما بين الأصلي والبديل.

– قد لا تتوافق سمات المبنى الأصلي واستخداماته المفيدة مع أسعار الممتلكات والأراضي واستخداماتها. وقد تكون الضغوط التجارية والوظيفية كبيرة للغاية، وعندها قد تنعدم قيمة الإبقاء على المبنى التاريخي، بحيث تكون فائدته وقيمته أقل مما يتحقق من إنشاء مبنى حديث، ويجب في هذه الحالة إيجاد الحلول العملية التي تضمن بقاء المبنى التراثي مع تحقيق الفوائد لمالكيه الأصليين.

– قد لا تعلم السلطات المعنية أهمية المبني التاريخي وقيمته التراثية الكبيرة في المنطقة وكيفية التعامل معه من حيث حالة هذا المبنى وقيمته التاريخية. وبالتالي، تقصر عن معرفة جدوى ترميمه وصيانته والاستمرار فيه وذلك بشكل دوري. وفي مثل هذه الحالة، من الأجدى العمل على إبقاء المكونات الأساسية قدر الإمكان، والتأكد من الاستفادة من كافة آليات مقاومة التآكل.

– قد تكون بعض المواقع والمباني التراثية متهالكة بشكل كبير، مثلما هو الحال في الدرعية، ولكن قيمتها التاريخية وأهميتها بوصفها حاضرة أولى للدولة السعودية وموقعها في تاريخ المملكة الحديث يجعلها ذات شأن كبير جداً لدى الدولة والمواطنين. ومع ذلك، فإن إنقاذ بعضها قد يكون غير مجد أو مستحيلاً؛ وفي مثل هذه الحالة، يجب اتخاذ أسرع الخطوات اللازمة للحفاظ على ما تبقى منها والعمل على الحد من زوال المتبقي، ومن ثم التخطيط لإعادة الاستفادة منها واستخدامها.

جدول (٢-٢٧): التراث العمراني

نقاط القوة والفرص	نقاط الضعف
علـى الـرغم من عملية التطوير والتحديث الـسريعة، توجد مباني ومناطق عمرانية تُعد من الأمثلة الممتازة للعمارة الوطنية التقليدية. ويمكـن مـن خـلال الاستثمار، والسياسات المناسـبة، واستخدام الأدوات الداعمة الحفاظ علـيها وتطـويعها للاسـتخدام الاقتـصادي المستمر.	يعاني التراث العمراني من خطر كبير في كل من المدن والقرى التي تتطور وتتمدن بشكل مستمر، وكذلك في المناطق الريفية وشـبه الـريفية حـيث يتم هجر المباني التراثية.
هـناك تحـسن متواصل في مستوى المعرفة التقنية والخبرات حول المحافظة على المباني التـراثية أو إعادة استخدامها، على الرغم من عدم نشرها بشكل موسع أو ترسيخها كمعايير قياسية للممارسات الجيدة.	يعـد اهـتمام وعـدم أفراد المجتمع تجاه المبانـي القديمة والمواقع الشعبية للتراث العمراني منخفضاً.
	هـناك حاجة للمزيد من المشروعات التي تـتجه لإعـادة التـرميم أو الحفاظ على العمارة التقليدية، وذلك على الرغم من أن العديد من المباني التي تم ترميمها تعاني من قلة الاستخدام وعدم القدرة على إبراز النواحي الإيجابية للاستثمار فيها.

٢-٤-٦الوضع الحالي للتراث الشعبي:

- علـى الرغم من الموجة السريعة والكبيرة من التطور الحضاري في المملكة، إلا أن العديـد من الأمور المتعلقة بالثقافة الشعبية مغروسة وراسخة في حياة الناس، لدرجة أنها ما زالت مستمرة ومستخدمة حتى الوقت الحاضر. والدليل على ذلك مهـرجان الجنادرية الثقافي والعديد من الاحتفالات الشعبية التي تكون أكثر جلاء ووضوحاً في المناسبات العائلية كما هو الحال في الأعراس.
- تـوجد بالمملكـة العديد من الموروثات الشعبية والفنون التقليدية مثل العرضة، والرقـصات الفلكلورية الأخرى، والشعر الشعبي والمحاورات الشعرية، والولائم الاجتماعـية، وسـباق الهجـن، وعـروض الـصقور، وغير ذلك. وتؤهل هذه المـوروثات الثقافـية المملكة لتكون من مصاف الدول ذات المنتجات السياحية الثقافـية وهـناك العديد من المظاهر التراثية التي لا يسمح المجال بعرضها في المقام هذا.
- مـن الموروثات الشعبية: الصناعات الحرفية التي تعرض منتجاتها في الأسواق وتمارس في الأحياء الشعبية. ولكن هذا النوع من التراث يواجه تهديداً أكبر من غيره جراء زوال ورش العمل ومناطق الأسواق؛ وذلك بسبب الزحف العمراني الحـديث، واستبدال المنتجات الصناعية الحديثة بالمنتجات الحرفية الأخرى. وقد بـدأ عـدد الحـرفيين يتـناقص بسبب قلة رغبة الشباب في نهج ذلك الطريق، والانخفاض المستمر للعائد، وحلول العمالة الأجنبية مكان الوطنية. وهكذا، يلحظ انخفاض مستوى جودة الإنتاجية، نتيجة كون الحرفيين لا يعملون مثلما كانوا في الـسابق لانخفاض مستوى التعلق بالمهنة، وارتباطهم الوجداني بها. ولهذا، فإنه يجـب أن تحـافظ منتجات الصناعات الحرفية على مستوى مناسب من الجودة

لكـونها إحدى منتجات السياحة، كما يجب أن لا تفقد جاذبيتها باعتبارها منتجات مـرغوبة. علـى أنه من المحتمل جداً مواجهة خطر زوال هذه الحرف اليدوية نتيجة لقلة الطلب على العمل المتقن وانخفاض سوق الطلب عليها حالياً.

- لقـد أثبـتت زيارات الأسواق الشعبية، وفرص شراء المنتجات الحرفية الشعبية المحلـية، أنها من أهـم المنتجـات السياحية في العديد من دول العالم، وسيؤثر فقدانها على حركية هذه الأسواق، وافتقاد مثل هذه المنتجات الشعبية.
- دأبت كل من الهيئة العليا للسياحة ووكالة الآثار والمتاحف على دعم هذه الأوجه المهمة من التراث الثقافي وتشجيعها، ليس فقط لأنها تدعم التراث العمراني الذي يوفـر مكانـاً مناسباً للتراث غير المادي فحسب، بل ومن منطلق أن النشاطات الشعبية هي مما يبث الحياة في التراث المبني، وسيؤثر فشل دعمها بلا شك على نجاح برامج الحفاظ على الأسواق الشعبية.

جدول (٢٨-٢): التراث غير المادي

نقاط القوة والفرص	نقاط الضعف
يعـد التـراث الثقافـي الشعبي للمملكة قوياً باعتباره جزءاً من نمط المعيشة، مع استمرار أنمـاط عديدة منه في الصمود على الرغم من التأثيـرات التـي يفرضها التحضر والتطور الخارجي.	تعاني الحرف اليدوية الشعبية التقليدية من خطـر كبيـر بفعـل التدني في الأسعار والعوائد والمنافسة والمكانة، كما تقل نسبة الـشباب الـراغبين في تعلمها والمهتمين بها.

٢-٥ تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر:

- يقدم الجدول التالي موجزاً لنقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر التي سبق وذكرت في الأقسام السابقة:

المجال	نقاط القوة والفرص	نقاط الضعف والمخاطر
السياق الاجتماعي والثقافي	المملكـة هي مهد الدين الإسلامي، الذي يعتنقه أكثر من بليون شخص في كافة أرجاء العـالم. لـذا، يحتل التراث الثقافي أهمية كبرى لدى مختلف الأجناس والشعوب. وفي المملكة خاصة هنالك تلازم بين التراث وحضارة الإسلام ولا يمكن الفصل بين الحفاظ على التراث الثقافي وأصوله العميقة ومفاهيم الدين الإسلامي، وبين جذوره المتعمقة في الإسلام.	هـناك مواقع مهمة وخاصة تلك المرتبطة بسيرة الرسول محمد صلى ا عليه وسلم قد تكـون معرضة لسوء الاستخدام أو الأذى. ولا بد من دراسة تسهيل الوصول والدخول إلى هذه المواقع ووضع أنظمة للسيطرة عليها.
	تزخر المملكة بتراث ثقافي خصب وثر.	تشكل بعض العادات والتقاليد قيوداً ومعوقات أمام أنواع معينة من البرامج والنشاطات العامة. لذا فإن هناك حاجة لتبني منهجية تمتاز بالحساسية وتراعي خصوصية المجتمع السعودي لتغيير هذه العادات والممارسات.
	يختلف الجيل الحالي من الشباب السعودي عن الأجيال السابقة في كونه على قدر أكبر مـن الـثقافة والتعلـيم، ويشعر بتفاعل أكثر مع الوسائل الحديثة المستخدمة للتعريف والتـرفيه. وبالتالي هناك احتمال أكبر لجذب هؤلاء الشباب نحو عناصر تراثية تمتاز بالتصميم الجيد والممتع.	
البيئة الاقتصادية	هـناك ثـروات كبيـرة في المملكة يمكنها جذب الاستثمارات في مشروعات التراث الثقافي.	علـى الـرغم من ارتفاع إيرادات النفط إلا أن متوسط إجمالي الناتج المحلي للفرد في انخفاض مستمر لفترة من الزمن، بسبب الارتفاع المطرد في أعداد السكان.
	تُعـد الـسياحة وسـيلة مهمة لتفعيل النشاط الاقتصادي والتوظيف، وهناك التزام لدعم الاستثمار للإسهام في بناء صناعة مستدامة للسياحة الثقافية.	هـناك فـائض مؤقت في الإيرادات الحكومية حالياً، إلا أن الوضع السائد في السنوات الأخيـرة قـد أظهـر وجود ضغط متزايد على الموارد المالية للحكومة. ومع إمكانية الحـصول على المزيد من الاستثمارات على المدى القصير، كما أن هناك حاجة ماسة للاهتمام بالأعمال اللازمة على المدى البعيد.

المجال	نقاط القوة والفرص	نقاط الضعف والمخاطر
الحالة السكانية	تُعـد المملكـة دولة ناشئة تنتمي شريحة كبيرة من سكانها لطلاب المدارس. ويعد هذا الأمـر مؤشراً إيجابياً للإسهام في برامج التراث، حيث يعد طلاب المدارس والعائلات التـي تـضم أطفالاً من أهم زوار هذه الأماكن. كما يمكن أن تستمتع العائلات المكونة حديثاً بقضاء العطلات في المملكة نظراً ليسر هذا الأمر اقتصادياً.	يعد المراهقون والشباب من أقل الشرائح اهتماماً وانجذاباً لمنتجات التراث الثقافي.
	هناك عدد كبير من الشباب الذين يمكن توظيفهم في صناعة التراث، حيث يمكن توفير العديد من الوظائف في مجال خدمة العملاء والتعريف.	
	سيـشجع النمو السكاني السريع والطبيعة السكانية التي تتسم بكونها شبابية على الطلب المتزايد على المنتجات السياحية في المملكة.	
التطور الحضري	نـتج عـن عملية التطوير السريع العديد من الفرص الاستثمارية ومنها إعادة استخدام المباني التراثية بالشكل المناسب، مما يسهل بعض الاستخدامات الاقتصادية.	هـناك حاجة لتوفير مشروعات ناجحة لتكييف الاستخدامات لإيضاح الإمكانات المتاحة لتفعـيل الجوانب الاقتصادية بالاستناد إلى التراث رداً على الاعتقاد السائد بعدم جدوى الحفـاظ علـى المبانـي القديمـة والمباني الطينية. وتُعد المدن والقرى المتهدمة من المـشكلات المعقدة لصعوبة الاستخدامات الاقتصادية وتوفير رأس المال اللازم للتنمية والتطوير.
	يحـافظ معظم سكان المراكز الحضرية على ارتباطهم بقراهم ومناطقهم الأصلية التي تقـيم بهـا عائلاتهم، ويتجهون إليها في عطلات نهاية الأسبوع والإجازات، مما يساند ويـدعم ثقافـة تتسم بأنها متنقلة ومرتبطة بالسفر والتنقل بحثاً عن صلة القربى وزيارة الأهل والترفيه والتسلية مما يعد مؤشراً داعماً لسياحة التراث.	يؤثر التطور الحضري باعتباره أحد جوانب الحياة المعاصرة والنمط المعيشي المطور على الروابط المتعلقة بالثقافة الشعبية التقليدية ويضعفها.
التعليم	يمـتلك المواطـنون خلفية جيدة عن التاريخ والعادات والتقاليد المرتبطة بمئات المواقع المعـروفة، بفضل الأعمال المرتبطة بالدين الإسلامي، إلى جانب علمهم بالأنماط التي يمكن اتباعها للتعريف بهذا المواقع.	على الرغم من الإسهامات الكبيرة لعلماء التاريخ المسلمين في تطبيق التاريخ، إلا أنه لا يمثل جانباً من المنهج الأساس لمعظم المواطنين حيث إنهم ليسوا مطلعين على الجوانب الشاملة الكبيرة للتاريخ والثقافة.
	تُعـد الشريحة المتمثلة في طلاب المدارس أكبر المجموعات التي تستفيد من المتاحف ومواقع الجذب الأخرى المتعلقة بالتراث الثقافي.	يعـد معـدل زيـارة المـتاحف متدنـياً للغاية مقارنة بالمقاييس العالمية وهو آخذ في الانخفـاض، ويعـود هذا الأمر جزئياً إلى ضعف دور المناهج المدرسية في التوعية، والتعريف بالمنافع التي يمكن الحصول عليها من زيارة المتاحف.

المجال	نقاط القوة والفرص	نقاط الضعف والمخاطر
الصورة والوعي	تمر المملكة بالتجربة ذاتها التي تمر بها دول العالم الأخرى، والمرتبطة بالاستعاضة عن الأساليب التقليدية وحلول التطور والتحضر محلها، حيث يشعر العديد بافتقاد الشعور بالانتماء ويسعون للبحث عما يمكن أن يبقيهم على اتصال بعاداتهم وتقاليدهم للحفاظ على هويتهم.	تُعد درجة الوعي ومعدلات الزيارة لمواقع الآثار والمواقع التاريخية بكل المقاييس متدنية.
	على الرغم من الضغط الناجم عن عمليات التطور الحضري، إلا أن العديد من الأساليب التقليدية لا تزال تشكل جوانب فاعلة في الحياة السعودية، وذلك بفضل كون العديد من تلك الأعمال يعد جزءاً من الدين الإسلامي والعادات العائلية.	لا يقدر العديد من المواطنين قيمة العديد من المواقع وخاصة تلك التي تعود إلى ما قبل الإسلام، بل أن هناك فهم وفي بعض الحالات من يملك تخوفاً كبيراً أو شعوراً بالخطر أو سعياً إلى تجنب العديد من المواقع.
		لم تُعد الحرف والأسواق الشعبية تخدم النشاطات ذاتها، ومن وجهة النظر الفعلية نجد أنه تم الاستعاضة عنها بالمنتجات المتنوعة الشاملة وأساليب التسوق الجديدة.
إمكانات السوق	تركز الهيئة العليا للسياحة جهودها على استراتيجية سياحة التراث، وقد أتمت بالفعل برنامجاً تخطيطياً مكثفاً لها.	لا تزال سياحة التراث غير متطورة إلى حد ما، ولا يزال تطورها متوقفاً نظراً لضعف التوعية ونقص المنتجات وعدم توافر البنية التحتية المناسبة وظاهرة الطلب غير المحدد.
	تنتشر موارد التراث الثقافي بشكل كبير في كل أرجاء المملكة وهناك مجالات كبيرة لتطويرها وتنميتها.	تُعد معظم الوجهات المحلية الداخلية ذات أهمية ضعيفة مقارنة بتلك المتوافرة في الدول الأخرى، كما أن معدلات زيارتها متدنية.
	تنمو أعداد الأفواج السياحية سواء الداخلية منها أو الأجنبية بشكل سريع، وتُعد زيارة مواطني دول مجلس التعاون الخليجي سهلة وميسرة وتلقى إقبالاً كبيراً منهم.	لا يعد المناخ في فصل الصيف وفي فترة العطلات المدرسية مناسباً لزيارة المواقع باستثناء الزيارات المسائية.
	تحظى العطلات والمناسبات السنوية بطلب كبير على الفعاليات العائلية الترفيهية في مختلف الفصول.	هناك عوائق هيكلية متعلقة بالتوجهات والسلوكيات التي تحول دون تنمية وتطوير السياحة الدولية القادمة من الدول غير الإسلامية.
	يعد سوق السياحة المرتبطة بالعمرة والحج كبيراً وذا إمكانات عديدة وهو ينمو بازدياد أعداد المسلمين القادمين لأداء الحج والعمرة.	
البنية التحتية	يعد الطلب على المياه والطاقة وأساليب التخلص من النفايات في مواقع التراث المطورة بسيطاً، ويمكن تطويره بتوفر التقنيات المناسبة التي تُعد في المتناول.	وجود العديد من المواقع في مناطق نائية لا تتوافر بها الأنظمة المطورة للخدمات الرئيسة.

المجال	نقاط القوة والفرص	نقاط الضعف والمخاطر
السياحية	تتمتع المملكة بنظام مطور من الطرق السريعة والمطارات المحلية التي توفر خدمات الرحلات وفق جداول محددة.	لا تحظى بعض المواقع المهمة المرتبطة بسياحة التراث بالخدمات اللازمة المتعلقة بالطرق السريعة، إضافة إلى افتقاد بعض المواقع للطرق المؤدية إليها.
		تُعد الخيارات المتاحة المتعلقة بالمواصلات العامة محدودة ومكلفة إلى حد ما. كما أن خدمة الحافلات بالتحديد لا تلقى إقبالاً كبيراً باستثناء المغتربين المقيمين.
البيئة التنظيمية	تتوافر الأنظمة واللوائح التي تضمن حماية الآثار والمحافظة عليها، بناء على الاتفاقيات والمعاهدات الدولية الخاصة بحماية التراث المحلي المهم.	أثبتت التنظيمات القائمة ضعفها وصعوبة تطبيقها، إلى جانب عدم تغطيتها كافة الموارد حيث إن العديد منها لا يحظى بالحماية اللازمة. وتتضمن بعض الثغرات القائمة ما يلي: التراث العمراني، وتوفير نظام للمتاحف لحماية التراث المنقول والتعريف به، وحماية الثقافة التقليدية الشعبية المادية وغير المادية، وحماية قطع الآثار والتراث الشعبي المهم الواقع ضمن الملكية الخاصة.
التعريف بالتراث وحصره وتسجيله	وفرت المسوحات المبدئية المتعلقة بالتراث الأثري والتي قامت بها وكالة الآثار على مدار (٢٥) عاماً بيانات ومعلومات مهمة وأساسية تتعلق بآلاف المواقع.	تُعد البيانات التي وفرتها هذه المسوحات صعبة الوصول لأهداف إدارة موارد التراث كما أنها تُعد ناقصة وغير مكتملة في العديد من الحالات. لا تقابل المعلومات المتعلقة بالمواقع المعايير القائمة الخاصة بقواعد البيانات والخرائط الرقمية وأنظمة المعلومات الجغرافية إلى جانب أن معظم السجلات متوافرة بنسخ مطبوعة (أوراق) مما يجعلها عرضة للفقدان.
حماية التراث وإدارته	لقد أسهم الانضمام الاستراتيجي لوكالة الآثار والمتاحف إلى الهيئة العليا للسياحة في توفير التخطيط، والإدارة الأكثر تنظيماً وتنسيقاً لموارد التراث الثقافي، مما سيحسن ويطور عرض هذا التراث على أفراد المجتمع باعتباره جزءاً من استراتيجية السياحة الوطنية.	هناك العديد من الوكالات والإدارات الحكومية ذات صلة بحماية التراث وعرضه، وهناك جوانب مهمة متعلقة بهذه الموارد تقع خارج تنظيم إدارة الآثار والمتاحف مثل التراث العمراني والتراث غير المادي.
		تتطلب الحماية الفاعلة للتراث العمراني -(شاملاً المباني المهمة التنظيمات الجديدة)- والتعاون من قبل قطاع الآثار والمتاحف في الهيئة العليا للسياحة مع وزارة الشؤون البلدية والقروية ومسؤولي التخطيط الميداني، إلى جانب مالكي الأراضي الخاصة والمطورين والوكلاء.

المجال	نقاط القوة والفرص	نقاط الضعف والمخاطر
		لا يتوافر تنظيم محدد للاستثمارات الخاصة في حماية التراث الثقافي وتطويره على الرغم من إسهام بعض الأفراد والشركات بشكل كبير خاصة في عملية إنشاء وإقامة المتاحف.
		لا يتوافر نظام لتزويد القطاع الخاص بالدعم والتشجيع للمساهمين.
الهيكل التنظيمي	تحتفظ وكالة الآثار والمتاحف بحضورها في المناطق من خلال مرافقها الخاصة تحت رعاية وزارة التربية والتعليم كما أنها مطلعة بشكل جيد على التراث الذي تتمتع به كل منطقة.	يتعين إقامة نظام جديد من المكاتب ليحل محل ذلك الذي توفره وزارة التربية التعليم.
الموارد البشرية	يوجد في وكالة الآثار والمتاحف مجموعة من المختصين الذين يتمتعون بمعرفة كبيرة وخبرة جيدة في الآثار المتوافرة في المملكة.	يقوم العديد من أفضل العلماء والباحثين في الوكالة بأدوار إدارية وتنظيمية، مما يحد من الوقت الذي يمكنهم تكريسه لتقديم العلوم والمعارف المتعلقة بالتراث.
		هناك نقص في الخبرات الفنية والمهنية اللازمة للتخطيط والتنمية التراثية.
		يفتقر معظم طاقم العمل الموجود في المناطق للخبرات الفنية والمهنية ولا يمكن الاعتماد عليه في توفير خدمات مهنية عالية على مستوى المناطق.
الدعم الفني والمهني	قام المهندسون والمقاولون السعوديون أخيراً بتطوير خبرات محددة لحماية المباني التقليدية والمحافظة عليها، إلا أن تلك التقنيات ليست منتشرة ومستخدمة على نطاق واسع.	لا تتوافر المعايير القائمة المتعلقة بحماية المباني التقليدية وإعادة ترميمها.
	تمتلك المتاحف والأقسام الجامعية برامجاً للحماية، إضافة إلى توافر بعض أساسيات التدريب، كما يقوم الأفراد بتنمية المهارات المحددة وتكييفها لتناسب الاستخدام في المملكة.	لا تُعد الخدمات المتعلقة بالحماية مناسبة للاستخدام على المستويات المهنية بشكل تام، إضافة إلى أنها تفتقر إلى التوجيه من قبل العلماء والخبراء المتخصصين في الحماية والمحافظة.
		يتضح الضعف الكبير في توفير التصميم المناسب والنماذج الجيدة لمعروضات المتاحف، وفي تنمية التعريف بالمواقع على المستويين العام والخاص.

المجال	نقاط القوة والفرص	نقاط الضعف والمخاطر
الدعم الإداري	تتمتع الهيئة العليا للسياحة بأنظمة إدارية مطورة وجيدة سوف تستخدم في برامج قطاع الآثار والمتاحف.	تـتطلب إدارة المـوارد الثقافـية اختصاصيين مهنيين مدربين، وهناك نقص كبير في المديـرين ذوي الخبـرة العالية في هذا المجال في كافة أنحاء العالم، إضافة إلى عدم توافـر بـرامج التدريب (المكرسة لإدارة الموارد التراثية) في المملكة، والتي بإمكانها تطوير حاجات القادة والمديرين ضمن برنامج موسع مخصص لهذا الغرض.
	تتمتع الهيئة العليا للسياحة والوكالات الأخرى مثل: الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض بالخبرة الكبيرة في مجال إدارة المشروعات.	هـناك القليل من الأفراد الذين يتمتعون بالخبرة والتدريب المناسب اللازم، ليتمكنوا من إدارة المشروعات التشغيلية كالمتاحف والمواقع التاريخية أو الأثرية المهمة وغيرها.
البيئة الاقتصادية	هـناك نمـاذج جـيدة لإدارة برنامج التراث بالهيئة والتي يمكن الاستفادة منها كنماذج للخبرات الجيدة.	لا يتوافر في الوقت الحالي نظام لتقييم البرامج.
	تشكل أنظمة وإجراءات الإدارة المتوافرة في الهيئة العليا للسياحة إطار العمل (الخاص بخطط العمل السنوية والميزانيات) والذي يمكن اتباعه لتقييم الكفاءة والفعالية.	
التمويل	قامـت الحكومة بتوفير التمويل المناسب والثابت للبرامج الرئيسة الخاصة بوكالة الآثار والمـتاحف والمـتحف الوطنـي. وتشير الدلائل إلى أن الدعم المالي في السنة المقبلة سيزداد بشكل كبير.	تكون البرامج أكثر حساسية مما يجب أن تكون عليه في حال عدم توافر مصادر بديلة للـدعم. وفـي الوقت الحالي، يعد الدخل والتمويل الذي يسهم به القطاع الخاص متدنياً للغاية.
		لا تنتشر ثقافة العمل التجاري الحر في القطاع العام.
الوعي بالموارد	وفـرت المسوحات المكثفة للموارد الأثرية التي قامت بها وكالة الآثار والمتاحف على مـدار (٢٥) عامـاً مضت والتي قامت من خلالها بتغطية معظم أرجاء المملكة قاعدة بيانات خاصة بآلاف المواقع.	عانـت تلك المسوحات من بعض الثغرات خاصة في منطقة الرياض، كما أن البيانات والمعلومات بحاجة إلى تحري الدقة وإضافة بعض المعلومات المحددة الخاصة ببعض المواقـع. كما ورد أن الإحصاءات والسجلات الخاصة بمواقع التراث المنقول الأخرى غير مكتملة.
	تم التنقيب في عدد من المواقع الرئيسة كالربذة والفاو، وجرت بعض أعمال التنقيب عن الآثار في نجران وتيماء ومدائن صالح والعلا وغير ذلك. وتم التوصل إلى اتفاقيات مع الشركاء الدوليين فيما يتعلق ببرنامج مستمر من أعمال التنقيب في المواقع الرئيسة على مدار السنوات الخمس إلى العشر المقبلة.	هـناك بعـض الثغرات الكبيرة في مواقع التراث والصناعة الشعبية التقليدية والتراث العمراني في المدن والقرى.

المجال	نقاط القوة والفرص	نقاط الضعف والمخاطر
		على الرغم من العلم بوجود مقتنيات مهمة متعلقة بالتراث المنقول ضمن الملكيات الخاصة، إلا أن المعلومات المفصلة المتعلقة بهذه المقتنيات وأهميتها الوطنية تُعد ضئيلة.
الحماية والمحافظة	تم بذل الجهود لتوفير الحماية للمواقع المعروفة عن طريق حراستها وإحاطتها بأسوار للحماية، إلى جانب توفير المراقبة الدورية من قبل العاملين في المناطق المختلفة. كما تُعد العديد من المواقع محمية نظراً لوقوعها في مناطق نائية ولعدم العلم بها.	تُعد العديد من المواقع عرضة للخطر نظراً لتهدمها بفعل عوامل التعرية، واستخدام الأراضي للزراعة والاستخدامات التقليدية الأخرى المستمرة والأضرار غير المقصودة والتي تحدث بشكل مفاجئ خاصة في المواقع غير المحددة أو غير المحاطة بسور، أو في المواقع التي تفتقر إلى الصيانة في الأسوار والتعاريف.
		تشكل الأعمال التخريبية المتعمدة مشكلة في بعض المواقع، بما في ذلك الأعمال التي تتم للتنقيب عن الكنوز والتخريب المتعمد للمواقع.
		ومن عوامل المخاطرة الأخرى تلك الناتجة عن تنمية النشاطات خاصة في المناطق الحضرية إلى جانب التنمية الزراعية وتنمية الموارد.
التنمية والعرض	تم إعداد بعض المواقع وتأهيلها للزيارة وفق أسس محددة في مدائن صالح أو الدرعية، وبعض المباني التاريخية التي تم إعادة ترميمها والتي تنتظر تنميتها وعرضها بطرق فعالة.	تفتقر أكثر المواقع تطوراً إلى التعريف المناسب والمرافق المخصصة للزوار ووسائل الترويج.
	هناك فرصة كبيرة في بعض المواقع الرئيسة لإقامة الشراكات الخاصة بالتنمية والعرض مع المهتمين من القطاع الخاص.	بذلت جهود محدودة لتسويق المواقع باعتبار ذلك جزءاً من استراتيجية السياحة.
		لم تبذل الجهود المركزة لإشراك المجتمعات المحلية أو الأعمال التجارية الوطنية في عملية التخطيط والتنمية في المواقع. ونتج من ذلك انخفاض معدلات الزيارة وتدني الوعي العام والمنافع التي تعود على المجتمعات المحلية.
المتاحف	تم إنشاء المتحف الوطني وعدد قليل من المتاحف الحديثة كمتحف الطيران ومتحف أرامكو وفاقاً للمقاييس العالمية، كما تم تحديد معيار ليتم اتباعه.	في ظل عدم توافر الميزانيات الملائمة للتشغيل أو الكفاءات المدربة، ستكون أفضل المتاحف في المملكة على حالها ومفتقرة إلى البرامج الفاعلة التي تجذب الزوار والجمهور.

المجال	نقاط القوة والفرص	نقاط الضعف والمخاطر
	تمتلك وكالة الآثار والمتاحف عدداً من المتاحف في المناطق مما يوفر فرصة عرض بعض المقتنيات للمقيمين في المناطق.	تم بناء معظم متاحف المناطق على نمط ثابت، تفتقر إلى المساحات الكافية وطاقم العمل المناسب والميزانيات اللازمة لتقديم برنامج فاعل.
	تُعد المقتنيات التي تضمها المتاحف مجتمعة ثروة وطنية قادرة على دعم المعارض والبرامج التراثية الفاعلة.	تُعد معظم المتاحف ضعيفة الصلة بالمجتمعات المحلية التي تخدمها، حيث لا تتوافر بها الجمعيات المحلية وبرامج التطوع، إضافة إلى أنها توفر برامج محدودة للمدارس وهي بشكل عام غير معروفة ولا تتم زيارتها بالشكل الكافي.
التراث العمراني	على الرغم من عمليات التحضر والتطور السريعة والمستمرة، إلا أن هناك المباني المنفردة والمناطق الحضرية التي تُعد نماذج جيدة لفن العمارة التقليدية والتي في ظل توافر الاستثمارات والسياسات المناسبة والأدوات المساندة يمكن أن تصبح مهيأة للاستخدامات السياحية والاقتصادية المستمرة.	يعد التراث العمراني مهدداً بالعديد من المخاطر في المدن والقرى الموسعة والمطورة، إلى جانب المناطق الريفية وشبه الريفية التي تضم المباني والأحياء التقليدية المهجورة وغير المستخدمة.
	هناك كيان نامٍ من المعارف والعلوم والخبرات الفنية المتعلقة بالمحافظة على المباني التقليدية وإعادة استخدامها على الرغم من أنها ليست منتشرة بالشكل الكبير ولا تُعد منسجمة مع معايير التجارب الجيدة.	هناك اهتمام ودعم قليل من أفراد المجتمع لحماية المباني القديمة والمواقع التقليدية والتراث العمراني والمحافظة عليها.
		هناك حاجة للمزيد من المشروعات الناجحة التي تعرض أهمية عمليات إعادة الترميم والمحافظة على المباني التقليدية وفاعليتها. والعديد من المباني التي تم ترميمها غير مستغلة بالشكل الكافي كما أنها قد فشلت حتى الآن في تسويق مبادرات الاستثمار بها.
التراث غير المادي	يعد التراث الثقافي الشعبي في المملكة قوياً باعتباره جزءاً من نمط المعيشة، مع استمرار أنماط عديدة منه في الصمود على الرغم من التأثيرات التي يفرضها النمو الحضري والتطور الخارجي.	تعاني الحرف اليدوية الشعبية التقليدية من خطر كبير بفعل التدني في الأسعار والمنافسة والمكانة، كما تقل نسبة الشباب الراغبين في تعلمها والمهتمين بها.

الاستراتيجية:

- يقـدم الفـصل الـثالث نظرة عامة عن أهداف الاستراتيجية ومبادئها وأولوياتها اللازمـة لرسـم استراتيجية الخطة الخمسية، ووضع المبادئ العامة لخطة عمل السنوات العشرين المقبلة ١٤٢٧-١٤٤٦هـ (٢٠٠٦-٢٠٢٥م).
- الخطـة ا لاستراتيجية الآتية مبنية على خلفية البيانات المقدمة في الجزأين الأول والثانـي. وهي تتناول كل جوانب المتطلبات والمسؤوليات اللازمة لحماية الآثار وبعض موارد التراث الثقافي وتطويره وعرضه، كما تتناول الجهة المسئولة عن الآثـار والمتاحف وهي قطاع الآثار والمتاحف في الهيئة العليا للسياحة. وتشكل "الـرؤية" التي قدمتها الهيئة العليا للسياحة عام ١٤٢٤هـ (٢٠٠٣م) الخلفية التي تقوم عليها الاستراتيجية بأكملها. والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

٣-١ الرؤية والأهداف:

- هـناك نـوعان مـن الـرؤى ذات العلاقـة: الأولى الخاصة بضم وكالة الآثار والمـتاحف للهيـئة العلـيا للـسياحة، والثانية النظرة المعتمدة الخاصة بالبرامج والإجـراءات المـتعلقة بالآثار والمتاحف التي سوف تقوم الهيئة العليا للسياحة بتنفيذها.

٣-١-١ رؤية الآثار والمتاحف في المملكة:

- تم اعتماد الرؤية الآتية:

تعنى المملكة العربية السعودية ، وهي مهد الإسلام، بالمحافظة على تـراثها الأثـري والعمراني العريق وإبرازه، لكونه عنصراً مهماً في حـضارة الأمـة، والإفادة منه ثقافيا، واجتماعيا، واقتصاديا في ظل القيم الإسلامية السمحاء.

٣-١-٢ مهمة الآثار والمتاحف:

- لتحقـيق أكبر قدر من الاستفادة يفضل اعتماد مجموعة من العبارات التي تصف مهمة قطاع الآثار والمتاحف وتلخص دوره وطبيعة عمله. وقد تم اقتراح ما يلي:
  - تعزيز قدراته في حماية الآثار والموارد التراثية.
  - التعريف بتراث المملكة الثقافي.
  - إدارة الآثار والمتاحف والموارد الثقافية بشكل أكثر فعالية.
  - إعداد الآثار والموارد الثقافية لتطويرها وعرضها.
  - تشجيع توظيف استثمارات القطاع الخاص في قطاع الآثار والمتاحف.
  - إعـداد مجموعة من المشروعات المنتقاة بدقة والتي يكون لها أكبر الأثر في تسويق وتشجيع السياحة الثقافية.

٣-١-٣ الأهداف الاستراتيجية:

- تتلخص الأهداف العامة للاستراتيجية الوطنية الخاصة بقطاع الآثار والمتاحف في الهيئة العليا للسياحة فيما يلي:
  - التعريف "بالرؤية" الخاصة بالتراث.
  - إعداد خطة هيكلية للأعمال المدرجة في قطاع الآثار والمتاحف بطريقة تدعم المسؤولية الاجتماعية، والتعليم، والمشاركة، والاحترافية.
  - التوعية بإنجازات الماضي من خلال أعمال التسجيل والبحث العلمي والعرض الدقيقة؛ ليتمكن القطاعان العام والخاص من أخذ التراث بعين الاعتبار.
  - بحث الخيارات المتاحة لاستخدام التراث ومجالات السياحة والتعليم ودراستها من خلال دعم الأنشطة التجارية، والسياحية، والتعليمية، والثقافية، والاجتماعية؛ وتشجيع الحرف والمهن والوظائف.
  - ضم التراث العمراني والمتاحف، ومواقع وقطع التراث الشعبي، والمواقع التاريخية في برامج الحماية والبحث العلمي والتنمية الثقافية والاجتماعية والاقتصادية، وإعداد برامج أفضل وأكثر استدامة بمساعدة وكالات حكومية أخرى.
  - تحسين الأنظمة المؤسساتية والنظامية والإدارية وتقويتها.
  - إعداد البرامج التدريبية والتعليمية لتنمية الموارد البشرية وتطويرها.
  - إشراك أفراد المجتمع في الحفاظ على التراث من خلال تشجيعهم على امتلاكه وتعزيز فخرهم به.
  - تحسين طرق عرض الموروث الثقافي وتقديمه لخدمة العامة، وتحقيق الأهداف التعليمية.
  - تحديد أسباب واضحة وصريحة حول ترتيب أولويات خطة العمل، وتوظيف هذه الأسباب للحصول على دعم المجتمع، والحرص على تطبيق هذه الأولويات من خلال إدارة المشروعات بطريقة عملية وفعالة.

٣-٢ الهيكل الاستراتيجي:

٣-٢-١ تنظيم الاستراتيجية:

- يغطي التقرير (١,٠٩) وتقرير الاستراتيجية العامة (١,١٦) مجموعة كبيرة من الموضوعات. وقد قام معدو التقرير بمراجعة كل المواضيع ذات الصلة في هذا التقرير. وتبقى مبادئ هذه التوصيات سارية ويجب الرجوع لها عند مراجعة الاستراتيجية وإعداد الإجراءات المتعلقة بالآثار والتراث، وبخاصة فيما يتعلق بـ:
  - الأنظمة واللوائح.
  - تسجيل الموارد.
  - الحماية والحفاظ على الموارد.
  - البحث العلمي.
  - المهارات والتدريب.
  - تطوير المنتجات السياحية.

- إدارة المواقع الثقافية (وإدارة البيئة التاريخية).
- الاستفادة من التراث الثقافي لصالح السياحة (ولصالح المجتمع والتعليم).
- إشراك المجتمعات المحلية.
- التوعية والتسويق.
- تسجيل مواقع في قوائم التراث العالمي.

- بما أن المملكة تملك موروثاً ثقافياً ثراً، فإن من الواجب أن يكون هناك نوع من التوجه المنظم لجمع الموروث الثقافي بأنواعه في إطار هيكلي منظم ومحدد الأولويات.
- كأسلوب عمل، تم تنظيم عملية دراسة استراتيجيات الدعم الإداري، وحماية التراث وعرضه بنفس طريقة التحليل السابق للوضع الحالي. وسوف تسهم هذه الطريقة في تقديم الدراسات وبالتالي إعداد خطط العمل.
- تم تنظيم الدراسة في كل جزء من أجزاء الخطة الهيكلية إلى ثلاثة أقسام:
  - الأهداف.
  - الاعتبارات الاستراتيجية.
  - التوصيات.
- في نهاية القسم الثالث سيكون هناك قسم خاص بعملية وضع الأولويات التي ترتبط بشكل طبيعي مع الفصل الرابع والنهائي، الذي يحدد الإجراءات الأولية المدرجة في الخطة الخمسية.

٢-٢-٣ التطوير التنظيمي:

الأهداف:

- توفير نظام أكثر حزماً وقوة فيما يتصل بأمر الحماية والإدارة والعرض للآثار والتراث الثقافي للمملكة وفق المعايير العالمية.
- إعداد اللوائح المساندة للنظام والسياسات المستخدمة ودعم التطبيق العادل للنظام.
- إعداد البرامج المطلوبة من قبل النظام الجديد، وتشجيع مشاركة الجهات الحكومية الأخرى، والمنظمات غير الحكومية، والأفراد.

الاعتبارات الاستراتيجية:

- طبقاً للمرسوم الملكي رقم (أ/٢) بتاريخ ٢٨ /٢ /١٤٢٤ هـ (٢٠٠٣م)، والذي نص على نقل وكالة الآثار والمتاحف من وزارة التربية والتعليم إلى الهيئة العليا للسياحة، فقد تضمن القرار في طياته التوجيهات الآتية:
  - يتم إلحاق وكالة الآثار والمتاحف بالهيئة العليا للسياحة للاستفادة من منهجية العمل المكثفة للهيئة العليا للسياحة ومن تطورها وقدرتها التسويقية. وعلى وكالة الآثار والمتاحف أن تسمح للقطاع السياحي بالاستفادة من مواقع التراث الثقافي والمتاحف وتفعيلها كأماكن ومواقع جذب سياحية.
  - يجب توحيد جهود كل من الهيئة العليا للسياحة ووكالة الآثار والمتاحف، وأن يسهما معاً في عملية التطوير والتنمية مع الحفاظ على الشخصية المستقلة بناء على مهامهما المختلفة.

- الهدف من عملية إعادة التنظيم هو تقوية التعاون المشترك وتنميته وتطويره لتحقيق ما يلي:
  - تحسين مستويات الأداء لكل من الهيئة العليا للسياحة ووكالة الآثار والمتاحف، والسماح بإدراج الاعتبارات السياحية ضمن التخطيط الاستراتيجي للآثار والمتاحف وكذلك للهيئة العليا للسياحة.
  - تحسين أداء قطاع الآثار والمتاحف من خلال الطبيعة النشطة والفاعلة للسياحة، وتطوير الموارد البشرية فيه، وخاصة في مجالات البحث العلمي، والحماية والصيانة والمحافظة، والتوعية والتسويق وإصدار المطويات والمطبوعات، والإسهام في التنمية الوطنية.
  - تطوير السياحة الثقافية والتسويق لتراث المملكة من خلال تحسين مواقع التراث الثقافي وتحويلها إلى وجهات سياحية منافسة وجذابة.
  - ومن أجل الحفاظ على خصائص الاستقلالية، سيواصل قطاع الآثار والمتاحف أداء مهامه الرئيسة على نحو فاعل. ويجب تطوير هذا القطاع ليصبح في المستقبل هيئة مستقلة تتحمل مسئولية التراث الوطني بشكل كامل.

- ومن أجل تحقيق الأهداف المذكورة أعلاه يجب تنفيذ ما يلي:
  - إدراج قطاع الآثار والمتاحف ضمن الهيكل التنظيمي للهيئة العليا للسياحة، وتطوير البنية التحتية المادية والإدارية لقطاع الآثار والمتاحف، لتحقيق أعلى مستويات الجودة على كل الأصعدة وفي كل مجالات عمل القطاع بما في ذلك الأمور العلمية، والإدارية، والتقنية، والتطويرية.
  - تنفيذ المشروعات المتكاملة التي تحقق كل عوامل المحافظة، وإعادة الاستخدام، والتنمية.
  - العمل داخل نطاق ميزانية مخصصة للآثار والمتاحف، وضمن الميزانية العامة للهيئة العليا للسياحة.
  - الاستفادة من قطاع المساندة الموجود في الهيئة العليا للسياحة ليخدم كل من السياحة والآثار.
  - تطوير البحث العلمي، وأساليب الحماية وطرقها المختلفة، وعمليات التجديد، والصيانة، وعمليات التنقيب والمسح، والتوثيق والتسجيل، وإمكانات التحكم في التنمية.
  - تطوير أساليب وطرق التشغيل وتنميتها، والعرض، والتقديم، والنشر وتشغيل المتاحف ويشمل ذلك المتحف الوطني، إضافة لزيادة الوعي بالدور الذي تلعبه الآثار والمتاحف في التنمية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتعليمية.

- تتطلب عملية تحقيق ما ذكر أعلاه إعادة بناء الإدارات الحالية لوكالة الآثار، وتطوير الصلاحيات وتنميتها ووضع خطة عمل على مدى خمس سنوات والتي ستحتوي بحد ذاتها على تحسينات تطال نظام الآثار، وبرامج عمل التسجيل والحماية وقواعد بيانات الآثار، وتنمية الموارد البشرية، وإرشادات تختص بعمليات صيانة الآثار والبحث العلمي وإدارة المواقع.

- يجـب أن يتم دمج المجلس الأعلى للآثار مع مجلس إدارة الهيئة العليا للسياحة. وإنـشاء مجلس استشاري للآثار ومجلس أمناء للمتحف الوطني وذلك تحت إدارة أمين عام الهيئة العليا للسياحة.
- قامـت الهيئة العليا للسياحة بتنفيذ عدد من الخطوات المهمة لإعادة تنظيم الهيكل المؤسـسي والتنظيمي للقطاع وتعزيزه. كما قامت بوضع القاعدة الرئيسة لتقوية كل من طاقة الإدارة المالية والموارد البشرية. وستستمر هذه الأعمال أثناء السنة الأولـى من استراتيجية خطة العمل. ونستعرض فيما يلي هذه الخطوات المهمة والتي سيتم ذكرها أيضاً في الاستراتيجيات وخطط الأعمال المفصلة اللاحقة.
- أما عن خطوات العمل المستمرة فستشمل الآتي:
  - صياغة نظام جديد ولوائح تفسيرية تعمل على حماية كافة الموارد الأثرية الثابتة والمنقولة والتراث العمراني والمتاحف وقطع ومواد التراث الشعبي، ووضع هيكل مؤسسي لتنفيذ الأنظمة والسياسات والبرامج.
  - إعـادة تنظـيم وكالة الآثار والمتاحف لتعمل كقطاع داخل الهيئة. وتشمل عملية إعادة التنظيم إيجاد هياكل تنظيمية جديدة مؤدية إلى تغييرات كبيرة فـي طاقـة المـوارد البـشرية، وذلك عن طريق إعادة توزيع الموظفين الحاليين، والتوظيف الجديد والتدريب لتوفير المهارات والمؤهلات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية المذكورة في هذا التقرير.
  - توفير ميزانيات كبيرة لدعم الهيئة العليا للسياحة والبدء بالبرامج المقترحة. ويتم توفير التفاصيل في استراتيجية خطة العمل.
  - الـشراكات الخارجية مع شركاء مهمين في القطاعين العام والخاص. مع الأخذ بعين الاعتبار أنه وبدون دعم وإسهام أفراد المجتمع في حماية الآثار وتطوير مواردها فلن يستطيع القطاع أن يحقق أهدافه. ولذا، يحتاج القطاع للدعم المستمر من المجتمع، والتزامه من خلال المشاركة الدائمة على كل المـستويات. ويتطلـب هذا الأمر الالتزام الكامل بمتابعة واستشارة الرأي العام في:
    - التوصيات الاستراتيجية لبناء الوعي العام.
    - توسعة فرص المشاركة.
    - تشجيع مشاركة القطاع الخاص.

التوصيات:

- تـم اعتماد التوصيات الآتية باعتبارها أولويات في السنوات الخمس الأولى إلى العشرين المقبلة.

الأنظمة واللوائح:

- هـناك حاجـة لتعزيـز الأنظمـة الحالية التي تتحكم بالآثار والمتاحف والتراث العمراني والشعبي والسعي لتحديد الآثار الظاهرة، والمطورة، والثابتة، والمنقولة، التـي تحـتاج إلـى حماية، وتحديد درجات الحماية، ووضع أنظمة إدارية للقيام بالحمايـة، ووضع ضوابط تنظيم أعمال الإبقاء والإزالة، وإيقاف أعمال الهدم أو الأعمـال الجديدة التي تنفذ بدون تراخيص، وتحديد الجهة المسؤولة عن الإدارة والضبط في كافة المستويات الحكومية، والحصول على تمويل من الدولة، وتحديد العقـوبات علـى الجهات المخالفة، وتمكين جميع شرائح المجتمع من الاستمتاع

بالتراث والاستفادة منه وبخاصة ذوي الاحتياجات الخاصة، والمسنين، والعزاب، والنساء، والأسر، ومنع تصدير الآثار وقطع التراث الشعبي ذات الأهمية الوطنية إلى الخارج.

- يتعين أن يشتمل النظام على الأمور الآتية: التعاريف والأحكام العامة، والمواقع الأثرية والتاريخية ومواقع التراث الشعبي، والآثار الغارقة، وتجارة الآثار، والمسوحات وأعمال التنقيب، والتراث العمراني، والمتاحف، والعقوبات والمخالفات.
- كما يتعين أن تشمل الأنظمة كل متطلبات تطبيق النظام بشكل تفصيلي. ويكون ذلك تحت سلطة الجهات الحكومية والوزارية المعنية، والحصول على موافقة مجلس الوزراء عند الضرورة.
- من الضروري وضع أنظمة عامة للعقارات التراثية لتأثيرها على حقوق الهيئة العليا للسياحة فيما يتعلق بتأجير، أو شراء أراض، أو عقار، أو موقع أثري، أو تراثي للتنمية. ويجب أن تشتمل هذه الأنظمة العامة على صلاحيات الهيئة العليا للسياحة، والأنظمة المتعلقة بالمناقصات العامة ومعاييرها، وتراخيص المواقع، وشروط الإيجار وواجبات المستأجر.

تطبيق الأنظمة:

- يجب إعداد سجل وطني شامل لتوثيق كافة المواقع والقطع الأثرية والتراثية في المملكة وتوفيره للجميع. على أن يتصف السجل بما يلي:
  - أن يكون حديثاً ومنسجماً مع تقنية المعلومات وبناء قواعد البيانات الرقمية، وأن يرتبط بخريطة رقمية أثرية.
  - أن يدار من قبل قسم متخصص بقطاع الآثار والمتاحف.
  - أن يشمل سجلات خاصة بالأقسام الآتية:
    - المواقع الأثرية والتاريخية المعروفة.
    - مباني ومواقع التراث العمراني.
    - القطع الأثرية (مواد الآثار المنقولة) من المواقع الأثرية والتاريخية.
    - قطع التراث الشعبي ذات الأهمية الوطنية.
    - مواقع التراث الشعبي ذات الأهمية التراثية.
  - ويجب أن تكون معلومات السجل متوافرة للجمهور (على الرغم من أنه قد يتم حجب بعض المعلومات للحفاظ على الخصوصية والسرية ولأغراض الحماية).
  - يجب إعلام كل من له علاقة بالموقع الذي تم اختياره للتسجيل والحماية، وتوضيح الحقوق والواجبات.
- للإطلاع على مزيد من المعلومات حول تطبيق السجل، انظر إلى الملحق (د) والملحق (ز).

البناء المؤسسي:

- إعادة تنظيم الموارد البشرية في القطاع، وتطوير تلك الموارد من خلال توظيف طـاقم جديـد مـن الموظفين والتدريب المستمر، وهو جزء من برنامج تطوير الموارد البشرية.
- إن أحد أهم التغييرات التي سيشهدها القطاع هو العمل بنظام اللامركزية وتطوير أدوار ومـسؤوليات المكاتب الفرعية في المناطق المختلفة، والتي فقدت أهميتها نتـيجة العمـل تحت مظلة وزارة التربية والتعليم. وسوف يكون لكل مكتب عدة مسؤوليات منها متابعة حماية الموارد الأثرية والتراثية في كل منطقة، والإشراف علـى عمـل المتاحف والمواقع الثقافية المطورة، والإشراف على برامج التراث العمراني، وتوفير خدمات المراقبين للعمل مع وزارة الشؤون البلدية والقروية في إصدار تراخيص البناء الخاصة بمواقع التراث العمراني، والتعاون والتنسيق مع وزارة الـشؤون البلدية والقروية وغيرها من الجهات ذات العلاقة على مستوى المـناطق؛ وسيكون لهذه المكاتب الفرعية دور كبير لا تتحقق منفعته إلاّ بإشراف قطاع الآثار والمتاحف بالهيئة العليا للسياحة ومتابعته المستمرة.

٣-٢-٣ الموارد البشرية:

الأهداف:

- توفيـر فـرص وظيفية أكثر في قطاع الآثار والمتاحف والتراث الثقافي، بشكل مباشر وغير مباشر.
- تنمية مهارات العاملين في قطاع الآثار والمتاحف على كافة المستويات، لضمان تقديم أداء عالي المستوى يرقى إلى المواصفات العالمية.
- تسهيل عمليات إعادة تدريب وتأهيل الموظفين الحاليين لملء المناصب المستحدثة أو المطورة بما يتماشى مع نظام الإدارة.
- توظيف وتدريب موظفين جدد لتغطية الحاجة الوظيفية المتغيرة والمتزايدة.

رعاية التطوير في الأداء الاحترافي والإداري وتشجيعه.

الاعتبارات الاستراتيجية:

- من المبادئ الرئيسة لنمو قطاع الآثار في المملكة اعتبار قدرات الموارد البشرية في هذا القطاع من العوامل المحددة فيما يتعلق بالإنتاجية الخاصة ببرامج القطاع، وسـيكون تـدريب الموارد البشرية على كل المستويات. وفي ذلك الإطار، تُعد حـصيلة الـتدريب، مـع تزايد الإنتاجية، من الأمور الحاسمة في تحديد التقدم والـتطور فـي بـرامج العمل الممتدة على مدار السنوات الخمس أو العشر أو العشرين المقبلة.
- يجـب تركيز جهود قطاع الآثار والمتاحف في الهيئة العليا للسياحة على تعزيز المـوارد البشرية خلال الأشهر الأولى من السنة التشغيلية ١٤٢٧هـ (٢٠٠٦م)، وكذا خلال السنة التحضيرية ١٤٢٦هـ (٢٠٠٥م).
- بالاعـتماد علـى تحلـيل الموظفين في قطاع الآثار والمتاحف في الهيئة العليا للـسياحة فإنـه يتعـين تحديد الحاجات التدريبية الخاصة بالموارد البشرية وفقاً للأولـويات والمـشروعات. ويتعين على قطاع الآثار والمتاحف في الهيئة العليا للسياحة دعم منسوبيهم في المناطق، وعلى مستوى المحافظات بالتوافق مع برامج تنمـية الآثار والتراث المعتمدة، وزيادة أعداد الموظفين وتطوير مهاراتهم لتمثيل القطاع بشكل أكبر على مستوى المحافظات.

التوصيات:

- تحدد التفاصيل والهيكلة الخاصة ببرامج التدريب اللازمة كما يلي:
  - يتطلب التدريب إعداد التوصيف الوظيفي والأسس المرجعية الخاصة بالمعايير المهنية المرتبطة بمختلف المراتب الوظيفية. ويتعين إعداد هذا التوصيف والأسس في السنة التحضيرية ١٤٢٦هـ (٢٠٠٥م) وخلال السنة الأولى من الخطة الخمسية ١٤٢٧هـ (٢٠٠٦م).
  - تقييم الدورات الداخلية والخارجية المتوافرة لتتماشى مع متطلبات تنمية الموارد البشرية في قطاع الآثار والمتاحف.
- وبدأت الدراسات الحديثة التي تجريها الهيئة العليا للسياحة بتحديد المجالات المتوافرة للتدريب، وتبقى مسألة تحديد الموظفين الذين سيحصلون على أولوية التدريب. وحددت آخر الدراسات مجالات التدريب الآتية، والتي تُعد الأكثر ارتباطاً بمتطلبات العمل المستقبلي في قطاع الآثار والمتاحف:
- **الإدارة:** إدارة البيئة التاريخية، وإدارة المتاحف، وإدارة سلامة الزوار، وضبط المشروعات وتخطيطها بما في ذلك التخطيط المالي والإداري وتخطيط الأعمال، والتشغيل والصيانة، والأسواق والتسويق ودور رعاة المشروعات، وإدارة الموارد البشرية، وأعمال المساندة في قطاع الآثار والمتاحف، والقواعد الإرشادية للقطاع، وإعداد التقارير، وإدارة العقود، والطاقات الاستيعابية، وإدارة مواقع الآثار والتراث وإسهام أفراد المجتمع وإشراك المجتمعات، وتنمية مهارات تقنية المعلومات والمهارات اللغوية.
- **الأبحاث والتقنية:** المسح، وتحديد القيمة والأهمية، والسجلات، والتوثيق، وتسجيل الآثار، وأعمال التنقيب والتصوير والحماية وتخطيط المواقع السياحية، والهندسة الخاصة بالتراث، وحماية معالم التراث العمراني وتعريفها وعرضها وتحديد قيمتها وأهميتها. وكذلك التصوير وسجلات الصور والرسومات، وخطة الحماية، والتصاميم الهندسية والمعمارية لإعادة استخدام المباني والمواقع ، والمبادئ التي ترتكز عليها التصاميم المناسبة للمواقع المختلفة، وتصاميم الخدمات الخاصة بالمباني التراثية والمواد التقليدية والبناء والحرف اليدوية وشروط العقود والمواصفات، وإدارة المواقع العمرانية والبيئة التاريخية.
- **التعليم والتوعية وتسويق التراث:** التوعية والترويج وتقييم السوق والتسويق والتعريف بكافة مواقع التراث والبيئة العمرانية وعرضها، والتوعية بها في المدارس وخدمة المجتمعات.
- **التراث العمراني:** وضع خطة لحماية التراث العمراني والمناطق المحمية حول المواقع التاريخية والبنية التحتية الحضرية، والمواصلات، واستخدامات الأراضي في المناطق التاريخية، وسياسات التخطيط والحماية، وضوابط التخطيط في مواقع التراث العمراني الحضرية والريفية.
- **المتاحف:** تصميم وإدارة المتاحف ووضع خطط تشغيلها، وحاجات زوار المتاحف والأسواق والتسويق والعلاقة مع المجتمعات، وإدارة المقتنيات والحماية الوقائية، وإعادة التجديد، والمكتبات، وإدارة المعلومات والأمن والسلامة والإسعافات الأولية، وبيئة المتاحف والخدمات المتوافرة بها وإعداد ملخص إدارة المشروعات وضبط المصروفات وتصميم المعارض الثابتة والمتنقلة وتنفيذها.
- يوجد في وكالة الآثار والمتاحف عدد من الموظفين الذين يحملون مؤهلات علمية عالية (ماجستير ودكتوراه) مثبتين على وظائف إدارية ويقومون بأعمال بحثية شبه أكاديمية، إلا أن مستوى أداء بعض هذه الفئة من الموظفين بدأ بالتدني

بصورة تدريجية مع مرور الزمن؛ وذلك بسبب عدم وجود حوافز الترقيات وكذلك عدم وجود ما يلزم الموظف بمستوى معين من الإنتاجية، مما ينعكس بصورة سلبية على العمل، لذا فإن من المتوجب إيجاد نظام يحفز هذه الفئة من الموظفين للمحافظة على مستوى الأداء بصورة جيدة ويحقق الرقي بمستوى البحث العلمي.

- وفي هذا الصدد يقترح تخصيص وظائف لها الصفة الأكاديمية بحيث يتم التعيين والترقية عليها وفاق ضوابط محددة مرتبطة بالمؤهلات العلمية والمدة الزمنية التي يقضيها الموظف في الوظيفة وعدد محدد من الأبحاث العلمية المنشورة في أوعية نشر محكمة، ويتم ربط الترقيات بأحد المجالس العلمية التابعة لوزارة التعليم العالي، وذلك لضمان الرقي بمستوى البحث العلمي في قطاع الآثار، وفيما يلي مقترح بمسميات هذه الوظائف:
  - أخصائي؛ ويشترط لها الحصول على درجة ماجستير مع خدمة لمدة سنتين.
  - أخصائي أول؛ ويشترط لها الحصول على درجة الدكتوراه (تعادل وظيفة أستاذ مساعد في السلم الأكاديمي).
  - كبير أخصائيين؛ ويشترط لها أربع سنوات خدمة في درجة أخصائي أول إضافة إلى أربع أبحاث علمية محكمة (تعادل وظيفة أستاذ مشارك في السلم الأكاديمي).
  - خبير؛ ويشترط لها (٦) سنوات خدمة في درجة كبير أخصائيين إضافة إلى (٦) أبحاث علمية محكمة (تعادل وظيفة أستاذ في السلم الأكاديمي).
  - وقد حددت الهيئة العليا للسياحة الإجراءات الخاصة بالتدريب والتكاليف المتوقعة بالاستناد إلى برامج التدريب القائمة بالهيئة العليا للسياحة خلال العام ١٤٢٤هـ (٢٠٠٣م).

٤-٢-٣ الدعم المادي والتمويل:

الأهداف:

- توفير دعم مالي ثابت وميزانيات محددة لتنفيذ الخطة الخمسية الموضوعة حتى يمكن تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ودعم الأعمال الرئيسة.
- توظيف الاستثمارات الحكومية لجذب المزيد من الدعم والاستثمارات من القطاعات الأخرى.
- توفير طرق جذب المصادر غير الحكومية؛ لتمويل أعمال تنمية الآثار والموارد التراثية ودعمها والمحافظة عليها.

الاعتبارات الاستراتيجية:

- سيعتمد مقترح الميزانية للسنوات المقبلة على توصيات الأعمال ذات الأولوية المدرجة في الخطة الخمسية.
- سيعتمد تمويل العديد من المشروعات المقترحة على مناقشة اتفاقات الشراكة مع الجهات الحكومية الأخرى، أو مستثمري القطاع الخاص، وذلك على الرغم من

أن الأعمـال الأولـية من بحث وتخطيط قد تسبق التوصل إلى اتفاقيات الشراكة التي قد تلزم لإعداد دراسة استثمارية مناسبة.

لا يوجد حالياً صندوق دعم قائم على التبرعات الخاصة، أو الهبات المحلية التي يمكن تحصيلها، أو هبات الدول والمنظمات العالمية الأخرى للمساعدة في الحفاظ على الموروث الثقافي.

التوصيات:

- **إنشاء صناديق خاصة للتنمية والمحافظة؛** ستتمكن الهيئة العليا للسياحة بموجب الـصلاحية المخـولة لهـا فـي التنظيم والنظام من تأسيس صندوق خاص، أو صـناديق، تكون بمثابة وسيلة لجذب الأموال الخاصة المقدمة لدعم برامج الآثار والمتاحف وتشغيلها. وبمجرد البدء بتطبيق النظام سيكون من الضروري تصميم أفـضل الوسـائل لتأسـيس مثل هذه الصناديق، وتحديد الطرق المثلى لإدارتها. ويمكن الاستعانة بالخبرات العالمية والممارسات المثلى في هذا السياق، ولابد من إسهام وإشراك الشركاء فيما يتصل بأمور الإنشاء، والتطوير، والإدارة، والتشغيل للصناديق حسب الحاجة.

٣-٢-٥ متابعة الأداء ومراقبته:

الأهداف:

- إعداد نظام قوي لتقييم الأداء ومتابعته واستخدامه لمتابعة حجم النجاحات التي يتم تحقيقها، والتعرف على المشكلات وتفادي الوقوع فيها. ويعني ذلك إعداد أنظمة مراقبة الأداء التي تتوافق مع الأساليب المتبعة في مركز التراث العالمي.
- ضمان مناسبة نظام المتابعة والتقييم المطبق للمهمة والأهداف.

الاعتبارات الاستراتيجية:

- كما هو الحال في العديد من القطاعات الحكومية، يتعين على المتاحف ومؤسسات وبرامج الآثار والتراث أن تتعامل مع الموارد العامة بشكل أكثر مسؤولية. وهذا الأمـر شائع على المستوى العالمي، وهو يتطلب تطبيق طرق الإدارة والتخطيط المـشترك وأنظمـة مـتابعة الأداء بشكل متواصل. وغالباً ما تتبع هذه الأنظمة معاييـر أداء دقـيقة جـداً لقياس النجاحات التي تم تحقيقها، ومدى الاستفادة من الموارد المتوافرة بشكل عملي وفعّال.
- يمكـن اسـتخدام معايير الأداء مثل معيار أداء إدارة ضمن مؤسسة ما، لتحسين جـودة أعمالها وفعاليتها. كما أنها توفر وسيلة ممتازة يمكن أن تستخدمها جهات التمويل الخارجية لقياس مدى النجاح في تحقيق الأهداف والأرباح.
- يمكـن صـياغة اتفاقيات التمويل والميزانيات المرتبطة بالمشروعات المشتركة، والأهـداف ومعاييـر الأداء مستقبلاً. ولكن هذا الأمر يتطلب إعداد وسائل قياس مناسبة، يتم تصميمها خصيصاً للبرامج الخاصة. ويعود السبب في ذلك إلى عدم وجود معايير عالمية محددة ومعروفة لجمع المعلومات وتحليلها، على الرغم من وجود العديد من المحاولات في ذلك الاتجاه.
- فـي مجـال الممارسات المثلى الخاصة بمعايير الأداء يلحظ أن المملكة المتحدة اكتسبت بعض الخبرة في القطاع الثقافي، حيث بدأت في إعداد مثل هذه المعايير عام ١٤١٢هـ (١٩٩١م) في دراسة قامت بها إدارة الفنون والمكتبات. ولكن لم

يتم اعتماد مجموعة معينة من المعايير حتى عام ١٤٢٠هـ (١٩٩٩م) بناء على دراسة مشتركة بين كل من لورد، وديلويت، وتوتش.

- من المهم اعتماد مجموعة من المعايير لقطاع الآثار والمتاحف في المملكة، لتعمل كوسيلة لإدارة وجمع معلومات أكثر مصداقية حول الأداء العام للقطاع.
- هناك عدد من الموضوعات الرئيسة التي تعيق اعتماد أنظمة قياس وإدارة الأداء، ويتطلب الأمر التعرف عليها واستيعابها، وأخذها في الاعتبار قبل تطبيق تلك الأنظمة . وتشمل هذه الموضوعات ما يلي:
  - اختلاف التراث الثقافي وتنوعه.
  - قوة تأثير معايير الأداء على السلوك.
  - إمكانية فشل المعايير في تقديم مقاييس قاطعة.
  - صعوبة تحقيق التميز والمنافسة.
  - مقارنة الأهداف طويلة وقصيرة المدى.
  - موضوع الجودة.
- ستتم مناقشة كل هذه المواضيع فيما يلي:

اختلاف التراث الثقافي وتنوعه:

هناك قلق دائم من صعوبة مراعاة الفروق بين المؤسسات والبرامج؛ مما يجعل عملية الموازنة غاية في الصعوبة إن لم تكن مستحيلة. ويجب متابعة هذا الموضوع في دراسات تحديد المعايير وتطبيق مبدأ الموازنة. وفي كثير من الحالات تكون الموازنة على مستوى الدول، كما أنها قد تصل إلى الموازنة مع مؤسسات من خارج القطاع.

وتجب معالجة هذا الموضوع عبر إيجاد علاقة احترام وثقة متبادلة بين الطرفين، والتي يمكن تقييمها من خلال التعاون المشترك لتحديد معايير تقييم الأداء التي تُرضي جميع الأطراف.

قوة تأثير معايير الأداء على السلوك:

- يمكن استخدام معايير الأداء لتعزيز السلوك بشكل إيجابي، وفي الوقت نفسه قد يكون لها تأثير سلبي يؤدي إلى حدوث مشكلات غير مقصودة. الجدير ذكره أن هناك العديد من المناظرات الحامية في القرن الماضي قد أدت حول عواقب نشر مؤشرات الأداء في المجالات الحساسة مثل: التعليم، والصحة، والسياسة. وكان أحد الحلول المطروحة لهذا الموضوع هو اختيار مجموعة من معايير الأداء متعددة الاتجاهات. وتسمى هذه الطريقة (بطاقة النتائج المقارنة).
- إن التركيز بشكل مكثف قد يؤثر على معايير الأداء في قطاع الآثار والمتاحف سلباً وعلى برامج البحث فيه. وقد لا تظهر النتائج على المدى القصير، وإنما تؤدي على المدى الطويل إلى إضعاف قدرة القطاع على تطوير جودة موارد التراث، وما يرتبط بها من معلومات. وهذا من شأنه أن يضعف قدرته على المحافظة على جودة برامج العرض المستقبلية كما تعكسها السمعة والمعلومات المتوافرة حالياً. ويجب اختيار معايير الأداء والتعامل معها بشكل لا يؤدي إلى نجاح مجال ما وفشل الآخر.

إمكانية فشل المعايير في تقديم مقاييس قاطعة:

- يجب أن تكون معايير قياس الأداء معايير ذات قيمة وأهمية، وليست مجرد معايير بسيطة سهلة القياس. ومن الضروري مراعاة الفروق بين الأهداف، والتي يمكن استخدامها لقياس حجم النجاح، وبين معايير الأداء، والتي تُعد مؤشرات نسبية لقياس حجم الفاعلية والكفاءة. وهناك خطر دائم من أن تؤثر الأهداف غير المرتبطة بمعايير الفاعلية بشكل سلبي على السلوك، وأن تؤدي للقيام بأعمال غير فاعلة ودعائية.

المقارنة والمطابقة:

- إذا كانت للمعايير قيمة حقيقية، فإن عمليتي الموازنة والمطابقة بين المؤسسات والبرامج أمر ضروري. ويجب أن تتم هذه العمليات مع مرور الزمن لضمان بيان إنجازات المراحل الزمنية المختلفة. كما يجب أن تتم بصورة متوافقة مع البرامج، متى ما كان ذلك مناسباً، لضمان نجاحها. ولتحقيق ذلك يجب تحديد وتعريف طرق جمع المعلومات.

متطلبات وفوائد جمع معايير الأداء:

- هناك ضرورة للحرص على أن لا تكون تكلفة جمع معايير الأداء وتحليلها أكثر من عائداتها. وفي هذا الإطار يجب تحقيق التوازن السليم بين الآتي:
  - تطوير مجموعة من معايير الأداء الفاعلة التي تغطي مساحة كبيرة من الأنشطة المادية، حتى لا تتوزع الموارد بشكل غير ملائم وبعيداً عن الأنشطة الرئيسة.
  - معايير الأداء السهلة التي يسهل جمعها وتحليلها ولكنها ضعيفة في تحليل الكفاءة والفاعلية، ومعايير الأداء باهظة التكلفة وعالية الجودة. وكمثال جيد على هذين النوعين من المعايير هو الاكتفاء بقياس إنجازات البرنامج، أو تقييم جودة التجربة المقدمة.

مقارنة الأهداف طويلة وقصيرة المدى:

- يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار تغير وتبدل الأولويات مع مرور الزمن، وعليه يتعين مراجعة مجالات التقييم بشكل دوري. أنه من الضروري تحديد مجالات رئيسة يتم رصدها بشكل دائم مع مرور الوقت، وغالباً ما تكون مرتبطة بالمهمة الرئيسة المحددة في وثائق النظام أو التأسيس، والقيمة المالية، وغيرها من المعايير المرتبطة بأهداف السياسة الحالية.

الجودة:

- تتم عملية التقييم ضمن إطار القيمة مقابل الجودة في الاتجاهات الثلاثة التالية:
  - الاقتصاد - حجم الإنفاق.
  - الكفاءة - العلاقة بين حجم الإنفاق وحجم العائدات.
  - الفاعلية - العلاقة بين كفاءة وفاعلية إنجاز النتائج المرغوبة.

- أكثـر المجالات تعقيداً في إطار القيمة مقابل الجودة بقطاع الآثار والمتاحف هو تحديـد طـريقة قـياس النتائج، ويمكن تخفيض التكاليف وتفعيل التشغيل بيسر وسـهولة، ولكـن من الصعب قياس نتائجها. كما أنه ليس بالضرورة أن تتوافق عملية ضبط المصروفات مع تحسين الجودة.
- لـذا تعتمد عملية تحديد الجودة وقياسها على جوهر الموضوع، وتتطلب الإجابة على الأسئلة التالية:
  - كيف يمكن تحديد قيمة مالية لخدمة غير متداولة في الأسواق؟
  - ما معايير الجودة التي يجب حسابها؟
- إن الإجابـة علـى مـثل هـذه الأسئلة غالباً ما تدور حول طريقة الاستجابة للموضوعات الآتية التي تدور حول الجودة:
  - المهمـة الرئيسة لمعظم البرامج الثقافية تتمثل في تحقيق الأفضل، والذي يعنـي في الغالب إدارة المورد والتعريف به بقدر عالٍ من الجودة. ولكن الـسؤال: من يضع معايير هذه الجودة؟ ومتى يمكن القول أنه تم التوصل إلـى الدرجة المثلى، مع الأخذ بعين الاعتبار تزايد التكلفة الجانبية لتحسين الجودة؟
  - لتقييم النجاح يجب أن تكون هناك معايير محددة لقياس الجودة، أهمها تقبل المستخدمين للقيمة- وهي طريقة مهمة جداً في الواقع الحالي الذي يرتكز علـى عـالم ثر بالتجارب الثقافية والاقتصادية والاجتماعية- وفي الوقت الذي تسعى فيه الدوائر الثقافية إلى خدمة من ليس بجمهورها التقليدي، فإن المهـم هـو التعرف على كيفية تلبية رغبات الجمهور المختلفة. وفي هذا الأثناء يتعين على القطاع عدم إهمال المقاييس الأكثر تقليدية مثل الرقابة، ورأي الخبيـر. وهـذا أحـد الموضوعات الشائكة، التي تحتاج إلى حل يرضي الغالبية العظمى.

التوصيات:

- يتعـين علـى قطـاع الآثار والمتاحف تطوير نظام إدارة مبني على إطار عمل تقييمـي لـلأداء، وأدوات قياس يتم تصميمها بشكل يناسب مهمة وأهداف برامج الآثار والتراث والتي سبق اقتراحها.
- مـن الممكـن الحـصول على التوجيه والإرشاد من مستشارين خارجيين، ممن تتوافـر لـديهم خبرة في تطوير إطار عمل برنامج الآثار والتراث وغيرها من البرامج حول تطوير مثل هذه الأنظمة.

٦-٢-٣ البحث العلمي:

الأهداف:

- دعـم برنامج متواصل للبحوث يركز على معرفة المزيد عن آثار البلاد المهمة وتراثها؛ حتى يمكن إدارة ذلك والتعامل معه بشكل أكثر فاعلية.
- الـتعاون مع الشركاء الرئيسين الآخرين، داخل البلاد وخارجها لدعم مشروعات البحوث المشتركة.
- التعـريف بالتراث بشكل أفضل من خلال الأنشطة التعليمية والإعلامية وغيرها (وهذا هدف مشترك مع برامج عرض التراث).

جـذب أفـراد المجتمع للمشاركة في البحوث الثقافية، خاصة ما يتعلق منها بالتراث العمراني وبالثقافة غير المادية.

الاعتبارات الاستراتيجية:

- اعـتمدت الأنـشطة البحثية التي تجري في وكالة الآثار والمتاحف على التراث الأثري لمجرد المعرفة العلمية والثقافية. غير أن تنمية موارد الآثار والتراث في المملكـة تـتطلب بالإضـافة إلـي ذلك دراسات في مجالات الإنشاء والتخطيط والتطويـر والتفسير والتقديم، أو دراسة الجدوى التفصيلية للمواقع الأثرية لجذب الـسياحة، لتكون أداة تعليمية نافعة، والاستفادة منها للمجتمعات المحلية أو على المستوى الوطني.
- تتـضمن هـذه الموارد عدداً من المواقع التي يمكن تسجيلها لتكون ضمن مواقع التـراث العالمـي، مـثل مدائن صالح، بالإضافة إلى مواقع الرسوم الصخرية، والمناطق ذات الأهمية التاريخية ومواقع التراث العمراني والشعبي ومواقع الآثار الغارقـة. كما أن برامج الأبحاث والخدمات ذات الصلة بدعم الإمكانات الخاصة للمقتنيات الأثرية تشكلان جزءاً من هذه المجموعة.
- هـناك نقص في الجهود الخاصة بجذب الاستثمار لتنمية هذه المواقع، إذ لم توجد في السابق خطط منسقة لتنمية السياحة، وكذلك الحال مع معظم فئات المشروعات في المملكة اليوم. إلا أن هناك بعض الأقسام الأكاديمية في الجامعات تقوم ببعض الأعمـال، بالإضافة إلى مجموعات أجنبية، والتي تحتاج أعمالها- كما هو الحال دوماً- إلى الأساس المعرفي عند القيام بالأعمال الأثرية لتوضيح إمكانات توظيف الموارد لخدمة السياحة والأبحاث والتعليم واضحة.
- تـوجد بعض المواقع بعيدة عن التجمعات السكنية، أو يصعب الوصول إليها، أو هي ذات مواصفات غير ملائمة لاستيعاب أعداد كبيرة من البشر في نفس الوقت. وقـد تكـون بعـض المواقع حساسة وهشة ولا تحتمل الآثار المترتبة من كثافة الـزوار. وفي الحقيقة يوجد العديد من الحلول لحماية وتقديم المواقع والتي يجب تضمينها في دارسة الجدوى لكل موقع.
- كـان تركيـز الأبحاث السابقة داخل وكالة الآثار والمتاحف منصباً على تطوير إطـار عمل لفهم التراث الأثري للمملكة، وحالتها قبل وبعد التاريخ، وكذلك دعم موارد المملكة المتعلقة بهذا المجال والمحافظة عليها.
- تُعـد الأبحاث الخطوة الرئيسة الأولى لتنمية المواقع من أجل السياحة. فمن دون فهم المحتوى الثقافي المتجسد داخل الموارد الأثرية والتراثية، لن تكون هناك أية قـصص يمكـن روايـتها. ومن دون الأبحاث، ستبقى الموارد الأثرية والتراثية مخفية، أو يشوبها الغموض والجهل بها.
- قـد لا تـؤدي بعـض الأبحاث الضرورية بشكل مباشر إلى تنمية المواقع ذات الأهمـية الكبيـرة، أو القيمة العالية وتقديمها. ولكن لابد من القيام بهذه الأبحاث لصالح المعرفة واستكشاف تاريخ البلاد وإبراز دورها الحضاري.
- مـن الممكـن أن تـضيع بعض المواقع بسبب ضغط أعمال التطوير، أو بسبب عـوامل التعرية الطبيعية، ولكن المعلومات التي يمكن الحصول عليها من خلال الأبحاث والدراسات ستجعلها تعيش فترة معقولة من الزمن وغير محددة.

التوصيات:

١- برامج التنقيب في المواقع الأثرية المهمة:

- على الرغم من توافر مشروعات تنقيب في بعض المواقع في المملكة في السنوات الأخيرة، إلا أن هناك حاجة للتركيز على مشروعات التنقيب الهادفة في المواقع الرئيسة التي يمكن تطويرها لعرضها وتقديمها للجمهور باعتبارها جزءاً من الاستراتيجيات السياحية المعتمدة.
- ينبغي البدء بالفعل بالمشروعات السبعة المعتمدة على التمويل المشترك والاتفاقيات الثنائية مع الشركاء الوطنيين والدوليين، والتي حددت جميعاً في خطة العمل الرئيسة. كما تم تحديد مواقع إضافية للتنقيب فيها في المستقبل على امتداد العشرين سنة المقبلة؛ وذلك بالاستناد إلى مبادئ الأولويات العلمية والتهيئة والتوظيف والعرض وسيتم تقسيمها إلى مراحل عند توافر التمويل المناسب، وظهور فرص لاتفاقيات شراكة وإسهام في التمويل اللازم.
- لابد من الاستمرار في تحديد الأولويات المتعلقة بهذه المشروعات بالاستناد إلى أساس علمي وعملي راسخين، كما يتعين تركيزها على الأسئلة المطروحة في الأبحاث العلمية، وتنفيذها وفق آخر المستجدات في هذا المجال ووفق المبادئ الستة التي وضعتها الهيئة العليا للسياحة لأعمال التنقيب والتي تشمل:
  - استمرارية العمل في المواقع لفترة زمنية لا تقل عن خمس سنوات، بحيث تضمن الاستفادة المتكاملة من أدق النتائج.
  - يجب أن يشكل فريق العمل من الجانبين السعودي والأجنبي بالتساوي، بحيث يكون في الفريق نظراء سعوديون أكفاء لهم صلاحيات ومهام محددة وواضحة فيما يتعلق بإدارة الفريق ونشاطاته.
  - يجب أن يشتمل المشروع على خطة تدريب لعدد من الباحثين السعوديين في جوانب واضحة ومحددة.
  - ضرورة قيام البعثة بترميم ما يتم الكشف عنه من مباني أثناء وبعد الحفر حتى تتحقق الاستمرارية والبقاء لما يتم الكشف عنه.
  - ضرورة اتخاذ الخطوات اللازمة لحماية المباني المكتشفة من العوامل الطبيعية (الرياح، الأمطار، الرطوبة).
  - الاهتمام بقضايا تهيئة الموقع للنشاط السياحي.
- من الأمور المهمة في مشروعات التنقيب، وضع خطة مفصلة لكل مشروع تنقيب والاهتمام بإعداد التقارير العلمية المرحلية والختامية، وتنفيذ كافة أعمال التنقيب وفقاً للخطط التفصيلية التي يتم وضعها لكل موسم والتي ينبغي إصدارها وإقرارها قبل البدء بأعمال التنقيب. ويجب تحديد أهداف المشروع بشكل واضح مع وضع الأولويات الخاصة بالتنقيب. ويمكن تقييم الأولويات الخاصة بكل موسم في نهايته، كما يمكن تطوير خطط مشروع التنقيب إن لزم الأمر.
- هناك اتصال مباشر بين هذا البرنامج وبرنامج الإصدارات والمنشورات الذي تمت مناقشته ضمن برامج التوعية.

٢- المسح الأثري الشامل:

- يهدف هذا البرنامج إلى أمور التحديد، والبحث، والتدوين، والتسجيل، والحماية، والإيضاح المتعلقة بالإمكانات التي تتمتع بها المواقع الأثرية ومواقع التراث العمراني والشعبي والمواقع التاريخية في كل أرجاء المملكة، وذلك بهدف حصر كل مواقع التراث الوطني، وتلك التي يمكن الاستفادة منها في العروض

والأبحـاث، ونـشر الـثقافة والمعرفة. كما أن المسح شرط أساس لإعداد سجل وطني شامل وفّاعل كما هو مقترح في الفقرة (٣-٢-٢).

- أعطت المسوحات الأولية التي تمت على مدار العقود الماضية نظرة عامة للآثار الموجـودة فـي المملكة، إلا أن البيانات التي وفرتها هذه المسوحات غير كافية، وتحتاج إلى التحديث، ووضعها في قاعدة بيانات رقمية، وربطها بخرائط جغرافية رقمية. ويمكن تقسيم المشروعات الرئيسة الخاصة بالمسوحات التفصيلية المركزة المستقبلية إلى أربعة مشروعات:
  - مشروع مسح الرسوم الصخرية والنقوش القديمة والإسلامية وتوثيقها.
  - مـشروع مـسح المواقـع الأثرية؛ ويركز على مسح وتوثيق مواقع ما قبل الـتاريخ، ومواقـع العصور التاريخية ومواقع التعدين، والسدود، والمواقع الأثرية بمنطقة الرياض، والآثار بالجزر السعودية الواقعة على ساحلي البحر الأحمر والخليج العربي.
  - مشروع مسح التراث العمراني وتوثيقه.
  - مشروع مسح مواقع وقطع التراث الشعبي وتوثيقه.

- تفـيد هـذه المـسوحات في التعرف على المواقع الأثرية، وتوفير سبل حمايتها ويمكـن الاستفادة من برنامج المسح بشكل كبير في التوعية والتعريف في حال توفـره لـلسياح وطلاب المدارس. ويتعين اتخاذ القرارات الدقيقة المتعلقة بمدى إمكانـية فتح هذه المواقع. ويتعين كذلك توفير وتفويض فرق العمل العلمية للقيام بهـذه الأعمال. ولابد من إصدار المطبوعات التي تعكس جدوى الأعمال والتي سـتكون استثماراً قيماً في السياحة والتعليم في حال تم إعدادها بالشكل المناسب وتوضيح ارتباطها بالقيمة التاريخية لهذه المواقع.

- يمكـن تنفيذ البرنامج على أساس مسح كل نوع من الآثار والتراث لوحده ومسح كـل منطقة من المناطق على حده. وينبغي اتخاذ القرار الأفضل وفقاً للإمكانات وما يضمن تحقيق افضل النتائج وعدم تكرار العمل.

٣- الآثار الغارقة:

- يهدف هذا البرنامج إلى تحديد المواقع الأثرية الغارقة الموجودة في مياه المملكة وتوثيقها؛ وذلك بهدف إعداد حصر شامل للمواقع التي يمكن استعادتها والاستفادة مـنها للحماية والبحث، ونشر العلم والمعرفة من خلال المطبوعات والمعارض التعليمية والمتاحف.
- لا تُعـد أعمـال التنقيب التي تتم في المواقع الغارقة ذات أولوية، إلا أن الاهتمام يتركز على توفير الحماية لهذه المواقع. وتستلزم الحماية النظامية المطبقة ضمن هذا التنظيم والمعاهدات الدولية الدعم والتطبيق عند الحاجة.
- تكاف أعمال التنقيب عن الآثار الغارقة الكثير من المال، كما أنها تتطلب الخبرات والمهارات، ويتعين الاستفادة من أية فرصة متاحة لتنمية هذه المهارات من خلال مشروع مشترك مع الجهات والمنظمات العالمية. وستكون إقامة الشراكات الدولية من الأمور المهمة اللازمة لدعم النقص الموجود في الموارد البشرية الماهرة في المملكة في هذا النوع من العمل الميداني الأثري. ويمكن أن يسير البرنامج بشكل أسـرع في حال توافر الفرص المتاحة لإقامة مثل هذه الشراكات في وقت مبكر، وعند توافر الميزانيات اللازمة.

- إن التنقيب عن الآثار الغارقة يوسع المعرفة المتعلقة بالتجارة القديمة والنشاطات البحرية، فمن المؤكد أنها في العادة تمثل كنوزاً يمكن الاستفادة منها في زيادة الإمكانات والطاقات السياحية على سواحل المملكة الغنية.

٤- الدراسات الأثرية والتراثية المتخصصة:

- كما هو الحال مع التنقيب والمسح الأثرى، يتعين أن تخضع المشروعات التي تتضمنها الدراسات الأثرية والتراثية المتخصصة لمبدأ الأولويات وفقا لمتطلبات البحث العلمي والحاجة إلى معلومات بعينها، وينبغي أن تتم وفقاً لمناهج البحث العلمي المتطورة، ويمكن أن تضم أبحاثاً خارج المواقع كالدراسات المتكاملة، والثقافات الأثرية، وأماكن توزعها، والدراسات الخاصة بالتراث العمراني، والدراسات المتعلقة بالثقافات المادية وغيرها. وكما هو الحال مع المشروعات العلمية الأخرى، يتعين أن تؤدي مثل هذه الدراسات إلى إصدار النتائج وتعميمها، كما أنها ستقدم فهماً كبيراً يغذي المعرفة العامة المتوافرة في المتاحف والمدارس.
- يتم تطبيق هذا الفصل خلال السنوات الخمس الأولى، ويعد بحثاً رئيساً من ضمن مجموعة كبيرة من الأعمال الثقافية التي ترغب الهيئة التوصل إليها خلال تلك السنوات. وسيشكل البحث جزء من المصادر التعليمية والتعريفية المتوافرة في المملكة. وتم تحديد الميزانيات الخاصة بهذه المرحلة فقط، ولابد من تخصيصها خلال السنوات التالية بالاستراتيجية.

٥- تطوير أوعية النشر:

- يتعين إعطاء الأولوية لوضع برنامج لتطوير أوعية النشر وتنفيذه؛ لعرض المعلومات ونتائج الأبحاث التي تتم في القسم السابق بوسائل وأساليب وطرق متعددة وحديثة، إلى جانب تلك المتعلقة بالتراث بشكل عام، وكذلك الآثار القديمة والمواقع التاريخية، والبيئات التاريخية والعمرانية، والتراث الشعبي. وسيضم هذا البرنامج أوعية النشر العلمية والإصدارات في كافة وسائل الإعلام التي تستهدف كلاً من المتخصصين والجمهور بشكل عام. ومن أهم الوسائل الإعلامية المستخدمة ما يلي:
  - الدوريات والمجلات والكتب المتخصصة.
  - الدراسات والتقارير العلمية.
  - الكتيبات الخاصة بالمواقع والمتاحف ومناطق التراث.
  - الأقراص المرنة (CD وDVD) إضافة إلى وسائل الإعلام المطبوع.
  - موقع مميز على شبكة الإنترنت.
  - المواد التعليمية المستهدفة.
  - إصدار نشرة إخبارية دورية.

٧-٢-٣ حماية التراث:

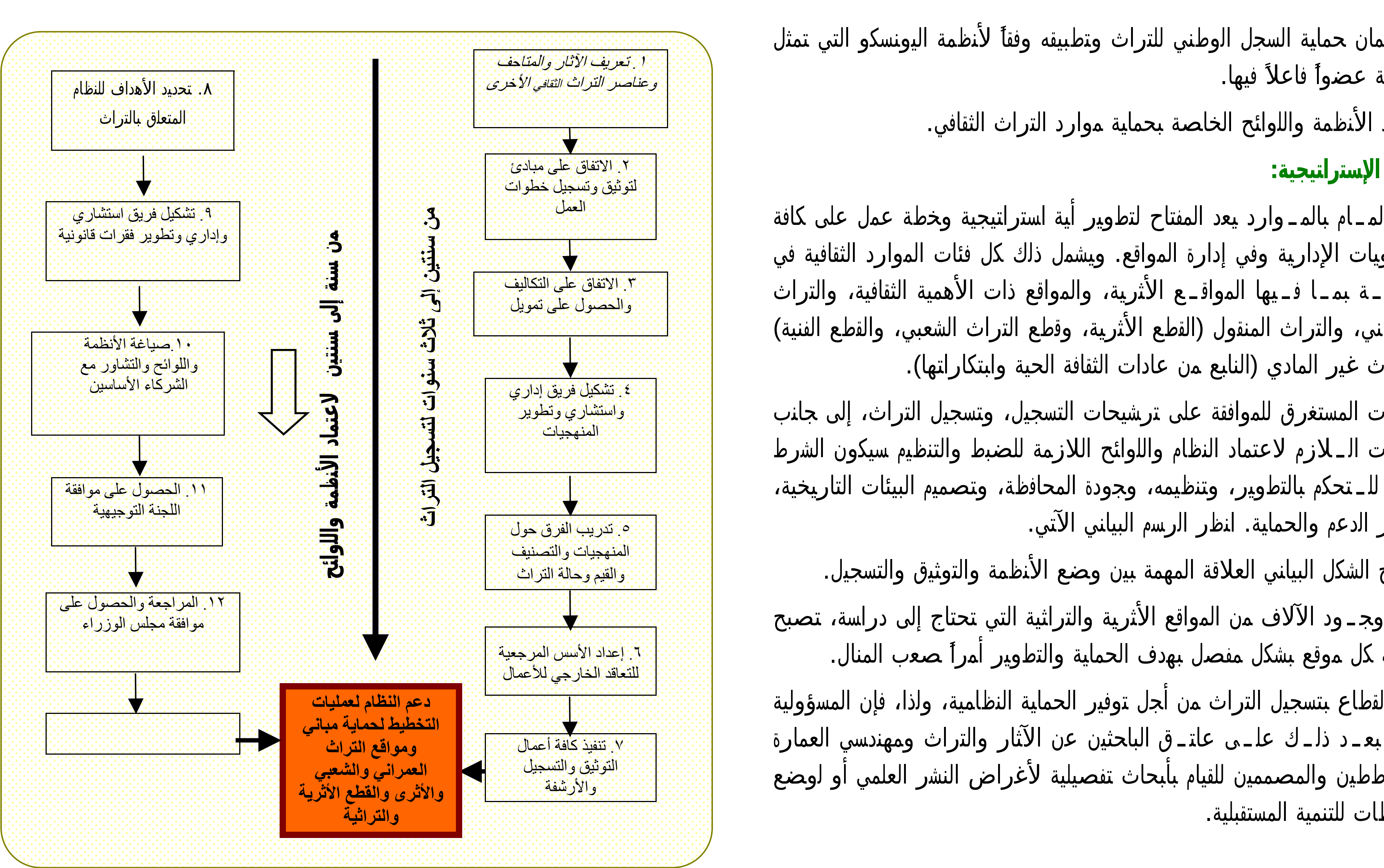
الأهداف:

- توظيف البرامج الشاملة التي تعنى بحماية التراث الثقافي بكافة أنواعه والتعريف به، سواء أكان تراثاً منقولاً أو ثابتاً أو محسوساً أو شفوياً.

- ضمان حماية السجل الوطني للتراث وتطبيقه وفقاً لأنظمة اليونسكو التي تمثل المملكة عضواً فاعلاً فيها.
- إعداد الأنظمة واللوائح الخاصة بحماية موارد التراث الثقافي.

الاعتبارات الإستراتيجية:

- إن الإلمام بالموارد يعد المفتاح لتطوير أية استراتيجية وخطة عمل على كافة المستويات الإدارية وفي إدارة المواقع. ويشمل ذلك كل فئات الموارد الثقافية في المملكة بما فيها المواقع الأثرية، والمواقع ذات الأهمية الثقافية، والتراث العمراني، والتراث المنقول (القطع الأثرية، وقطع التراث الشعبي، والقطع الفنية) والتراث غير المادي (النابع من عادات الثقافة الحية وابتكاراتها).
- الوقت المستغرق للموافقة على ترشيحات التسجيل، وتسجيل التراث، إلى جانب الوقت اللازم لاعتماد النظام واللوائح اللازمة للضبط والتنظيم سيكون الشرط الأول للتحكم بالتطوير، وتنظيمه، وجودة المحافظة، وتصميم البيئات التاريخية، وتوفير الدعم والحماية. انظر الرسم البياني الآتي.
- يوضح الشكل البياني العلاقة المهمة بين وضع الأنظمة والتوثيق والتسجيل.
- مع وجود الآلاف من المواقع الأثرية والتراثية التي تحتاج إلى دراسة، تصبح دراسة كل موقع بشكل مفصل بهدف الحماية والتطوير أمراً صعب المنال.
- يقوم القطاع بتسجيل التراث من أجل توفير الحماية النظامية، ولذا، فإن المسؤولية تقع بعد ذلك على عاتق الباحثين عن الآثار والتراث ومهندسي العمارة والمخططين والمصممين للقيام بأبحاث تفصيلية لأغراض النشر العلمي أو لوضع مخططات للتنمية المستقبلية.



- فـيما يـتعلق بالتـراث العمراني المملوك للمواطنين تنحصر مسؤولية مشرفي الحماية في المناطق والمحافظات بصفتهم ممثلين لقطاع الآثار والمتاحف بالهيئة العلـيا للـسياحة بـتقديم ملاحظات، وتعديلات، واعتماد، أو رفض الوثائق التي يقـدمها الخبراء نيابة عن مالكي الأراضي، للحصول على تراخيص تخطيط أو بـناء أو تـرميم التـراث العمراني. ويتعين أن تقوم الجهات الحكومية الأخرى وبالأخص وزارة الشؤون البلدية والقروية بهذه الاعتمادات لأعمال المحافظة.
- يجب مراعاة ميزة المشاركة في برنامج اليونسكو لتسجيل مواقع التراث العالمية؛ حيث تتمحور اقتراحات اليونسكو حول الآتي:
- تبـنت مـنظمة اليونسكو الاتفاقية التي تنص على حماية مواقع التراث العالمي الطبيعـي والثقافـي في مؤتمر عام ١٣٩٣هـ (١٩٧٢م). وفي الوقـت الحالي، صادقت على هذه الاتفاقية (١٧٧) دولة.
- حـددت الاتفاقية قائمة التراث العالمي باعتبارها وسيلة للاعتراف ببعض المواقع الطبيعـية والثقافية والتوعية بأهميتها، وبأنها تقع ضمن مسؤولية المجتمع المحلي بـشكل عـام. وبالانـضمام إلى الاتفاقية، تلتزم الدول الأعضاء الاهتمام بمواقع التراث العالمي الواقعة في مناطقهم، إلى جانب تفادي ما من شأنه إلحاق الضرر بمواقـع التـراث الثقافي في الدول الأخرى. وبالتالي، تُعد قائمة التراث العالمي بمثابة وسيلة متخصصة للحماية.
- تـشرف لجـنة التراث العالمي على الاتفاقية. وتتشكل اللجنة من (٢١) دولة تم ترشـيحها مـن قـبل الدول الأعضاء. ويدعم مركز التراث العالمي في باريس والـتابع لمـنظمة اليونسكو هذه اللجنة، ويوصي الدول الأعضاء بتجهيز المواقع المرشـحة، وتنظـيم الـدعم الفني ليكون جاهزاً عند الطلب، إلى جانب تنسيق التقارير الخاصة بالأحوال في المواقع. كما أنه ينسق للأعمال اللازمة في حالات الطـوارئ لحمايـة المواقع المهددة بالمخاطر، إلى جانب إدارة صندوق التراث العالمي.
- ولابـد من أن تدعم طلبات الترشيح بملفات تحوي تفاصيل معمقة توضح القيمة الثقافـية، والاهـتمام الوطنـي بالحماية، والمحافظة، كما توضح المعايير الآتية الخاصة بالقبول:
- "القواعد الإرشادية التشغيلية الخاصة بتنفيذ اتفاقية التراث العالمي" توفر المعايير الدقـيقة لـتحديد القـيمة العالمية الكبيرة للمواقع المرشحة. وترتبط دراسة هذه المعاييـر دائمـاً مع بعضها ارتباطا وثيقاً ضمن محتوى التعاريف المدرجة في الاتفاقـية والخاصـة بالمعـالم الأثـرية ومجموعات المباني والمواقع الطبيعية والثقافـية، والمعالم الطبيعية، والتكوينات الجيولوجية والفيزيوغرافية. إضافة إلى هذه المعايير يجب أن يجتاز الموقع بنجاح الشروط التأهيلية المتعلقة بالأصالة و/ أو التكامل في الموقع. ويجب أن يكون للموقع نظام إداري خاص، وخطة إدارية مناسبة لضمان استمرارية حماية القيمة التي يتمتع بها.
- ومـن المرجح أن يكون دعم اختيار المواقع في المملكة كبيراً، كما تدعم الحماية مجمـوعة كبيرة ومحددة من المواقع في كافة أنحاء العالم، وتنص الاستراتيجية العالمية على ما يلي:
- تبنت لجنة التراث العالمي " الاستراتيجية العالمية لتطبيق اتفاقية التراث العالمي" عـام ١٤١٥هـ (١٩٩٤م). وتلعـب هذه الاستراتيجية دوراً رئيساً في تحديد المواقـع التي تجب إضافتها للقوائم المبدئية الوطنية. وتسعى لزيادة أنواع المعالم

التراثية التي تتضمنها قائمة التراث العالمي، إلى جانب العرض الإقليمي والحيوي الجغرافـي للتـراث. وتُعد الاستراتيجية العالمية على هيئة برنامج عمل مصمم لـتحديد الثغـرات المـرتبطة بطبـيعة الممتلكات والأقاليم في العالم، والثقافات والعصور المختلفة، والأنماط المميزة، والمناطق الحيوية الجغرافية.

- تـم عقـد العديد من الاجتـماعات والدراسـات الإقليمية المتخصصة منذ عام ١٤١٥هـ - (١٩٩٤م)، ونـتج عـنها تقدم وتطور كبير. وقدمت النتائج التي تم التوصـل إليها للجنة التراث العالمية، وأدت إلى وضع القواعد الإرشادية العامة لمـوازنة وتـنويع قائمـة التراث العالمي. وتستمر الاستراتيجية العالمية بالعمل كمحفز لتعزيز السمات المميزة للتراث العالمي.
- على الرغم من توافر الأسوار والإرشادات الإيضاحية في العديد من المواقع في المملكـة حالـياً، إلا أن العديـد من المواقع الأخرى عرضة للأعمال التخريبية والتعدي والهدم. ويبقى تطوير معايير الحماية الفعلية كتسوير المواقع عند اللزوم من الأمور الضرورية، على الرغم من أنه يجب إعطاء أهمية أكبر لنشر الوعي بـين أفـراد المجـتمع، ودعم صور النشاطاً الخاصة بترميم وصيانة وتوظيف المباني.
- يجـب تطويـر عمليات المراقبة الدورية، باستخدام برنامج عمل جديد لمراقبي الآثـار فـي كامل التراب الوطني وتوظيف الحراس في المواقع المهمة؛ لمتابعة المواقع ولضمان توفير أكبر قدر من الحماية.

التوصيات:

١ - إعداد سجل وطني للآثار:

- من أجل فهم الموارد الأثرية والتراثية وطبيعتها، تم إجراء العديد من الدراسات والأبحـاث، إلا أن هذه الدراسات التي أجريت في السنوات السابقة لم تكن نهائية بل مبدئية، ولذا يجب القيام بما يلي:
  - إعداد سجل وطني شامل ودقيق بموارد التراث الأثرى والعمراني والشعبي مـزودة بقـواعد بيانات وخرائط أثرية رقمية وأرشيف رسومات وصور. ويهدف هذا السجل إلى:
    - توفير المعرفة، وفهم التراث الثقافي والتعرف على قيمه وتطويره.
    - تحفيـز اهـتمام المجـتمع ومشاركته في حماية التراث من خلال نشر المعلومات المسجلة وتوزيعها.
    - توفير الإدارة المخطط لها، والتحكم بأعمال البناء والتغييرات في التراث الثقافي.
    - ضـمان مراعاة أعمال الصيانة وإعادة الاستعمال والحماية للبيئة الفعلية الحـساسة والحـد مـن إلحاق الضرر بها وبموادها، ومبانيها وأهميتها التاريخية والثقافية.
  - يتعـين علـى فريق العمل تعريف ستة أقسام في السجل وتحديدها بشكل واضح على النحو الآتي:
    - المواقع الأثرية.
    - مواقع التراث العمراني ومبانيه.

- مواقع التراث الشعبي.
- المواقع التاريخية.
- القطع الأثرية.
- قطع التراث الشعبي.

– تـنص التنظـيمات الجديدة على وجوب التصريح بحيازة وامتلاك القطع الأثـرية خلال سنتين من سريان النظام. ويجب دراسة كيفية تسجيل هذه القطـع وإدارتها بحرص وعناية، والنظر إليها بشكل تفصيلي قبل اعتماد النظام.

– من الواجب تقييم الأعمال المسجلة حتى تاريخه، والأبحاث المرتبطة، وما إذا تم تفصيلها بشكل كافٍ، وذلك بهدف:

- توفير المعلومات للقيام بتحديد التراث وتعريفه وفهمه وعرضه، وتشجيع مشاركة المجتمع فيه.
- توفيـر سجل دائم لكافة القطع الأثرية، وقطع التراث الشعبي، والمعالم والمباني والمواقع التي يفترض هدمها، أو تغييرها بأي طريقة تعرضها للأخطار نتيجة لعوامل طبيعية أو بشرية.
- توفيـر المعلـومات للمديـرين والمخطـين على المستويات المحلية والوطنـية، وفي المناطق، للقيام بوضع خطط فعالة وضوابط وسياسات تنمية.
- توفيـر المعلـومات التـي يعتمد عليها في تحديد الاستعمالات المناسبة والمستدامة، وإعداد الأبحاث الفاعلة، والتخطيط لبرامج الإدارة والصيانة وأعمال البناء.

٢- معايير التسجيل وأنواع السجلات:

- تقـوم قطـاع الآثـار والمـتاحف فـي الهيئة العليا للسياحة بالنظر في محتوى الـسجلات، وتقيـيم جودة الأرشيفات الحالية ومقارنتها مع المبادئ المذكورة في مطـبوعة المجلـس العالمي للآثار والمواقع (ICOMOS) "مبادئ تسجيل المعالم والمبانـي والمواقـع" (انظـر الملحق د) ومع معايير تسجيل وأرشفة مقتنيات المتاحف أيضاً.
- فـي المـستقبل تـتم مراعاة المنهجيات الرقمية الحديثة لتسجيل المواقع الأثرية التاريخـية وتـصنيفها، والتراث العمراني (في المدن والقرى)، ومواقع التراث الشعبي من قبل فريق عمل من قطاع الآثار والمتاحف. ويجب أن تتوافق عمليات تـسجيل المواقـع الرئيـسة التـي تحتاج إلى أعمال عاجلة مع "معايير البيانات الرئيـسة" التـي وضـعها المجلس الأوربي والقواعد الإرشادية للمجلس العالمي للآثار والمواقع (ICOMOS). ويتولى الفريق المذكور وضع إجراءات سير العمل ونطاقه كما هو مقترح في الملاحق.
- تحـتاج القطـع الأثرية والتقليدية والمنقولة إلى تحديد إجراءات تسجيل وتوثيق مشابهة مع بعض التعديلات.

٣- الإطلاع على محتويات السجل:

- إن إعـداد سـجل رسمي وصيانته لن يكون أمراً فاعلاً إذ لم تتوافر المعلومات لأفـراد المجـتمع (ضمن الحدود اللازمة للحفاظ على السرية أو حماية المواقع الحساسة). ويجب هنا تسهيل الحصول على هذه المعلومات وتوفيرها للمسؤولين عـن التخطـيط، والمطـورين، والأطراف الأخرى المهتمة؛ لكي يسهل إصدار قرارات تخطيط في ظل الإدراك التام للأضرار المحتملة، أو تدمير الموارد. ومن الـضروري إضـافة إلـى المطـبوعات الرسـمية، اعتماد وسائل أخرى لنشر المطبوعات والمعلومات.

٤- حماية السجل وصيانته:

- حمايـة سـجلات الآثار من الحرائق في المقر المركزي للقطاع، وفي المكاتب الـتابعة لـه علـى مـستوى المحافظـات وفي المناطق أمر ضروري، كما أن الأرشـيفات الحالـية ليـست مؤمـنة ضد الحرائق؛ لذا من الواجب حماية هذه الـسجلات القـيمة من خلال تصميم أرشيفات مناسبة، حيث تُعد المصدر الوحيد للدراسة في الماضي.
- لا يمكن القيام بتنفيذ هذه الأعمال داخلياً. ومن المقترح أن يتولى مهندسو العمارة وخبـراء المعلـومات والجغـرافيون، وباحـثو الآثار القيام بذلك تحت إشراف متخصـصين وذوي خبـرة سـابقة من الخارج؛ للتحقق من دقة عملية التسجيل وصـحتها. ويعـتمد عـدد فـرق العمل التي ستقوم بهذه الأعمال على تطوير المهارات، وطاقة الموارد البشرية في المملكة.
- ويتعـين علـى الخبراء الوطنيين في النهاية إتمام العمل بمفردهم. ويتمثل السبب المبدئـي للاسـتعانة بالخبـراء الأجانب في وضع نظام للتسجيل وإدارة السجل، وتنظـيم إجـراءات مهنـية ومعايير محددة، إلى جانب تدريب الطاقات المحلية وتأهيلها.

٥- تسجيل مواقع التراث الثقافي في قائمة مواقع التراث الثقافي العالمي:

- يقـوم قطـاع الآثـار والمتاحف على مدار السنوات الخمس المقبلة بالعمل على القائمة المحددة بالتوافق مع الاتفاقيات العالمية المحددة من قبل منظمة اليونسكو. ويعـد موقع (مدائن صالح) من المواقع التي تتمتع بأهمية وأولوية لتكون موقعاً تجـريبياً تعتمد عليه عملية صياغة خطة إدارية واضحة، تقدم لمنظمة اليونسكو للاعـتماد. وتطلب منظمة اليونسكو اتباع إجراءات محددة لتسجيل مواقع التراث العالمي، وفي مقدمة الأمور اللازمة إعداد خطة إدارية مستدامة وطويلة الأجل.

- تضم القائمة المبدئية لمواقع التراث العالمي المتوافرة في المملكة المواقع التالية التي تحظى بأولوية من الدرجة الأولى والثانية:

اسم الموقع	نوع الموقع
الدرجة الأولى من الأولوية	
١- مدائن صالح	موقع يجمع التراث الثقافي والطبيعي
٢- الدرعية القديمة	موقع يجمع التراث الثقافي والطبيعي
٣- جدة القديمة	موقع تراث ثقافي
٤- مركز مدينة الهفوف	موقع تراث ثقافي
٥- موقع الرسوم الصخرية ببير حمى	موقع تراث ثقافي
الدرجة الثانية من الأولوية	
٦- مغاير شعيب (البدع)	موقع تراث ثقافي
٧- دومة الجندل	موقع تراث ثقافي
٨- موقع الفاو	موقع تراث ثقافي
٩- موقع الشويمس	موقع تراث ثقافي
١٠- سكة حديد الحجاز	موقع يجمع التراث الثقافي والطبيعي

٦- تسوير المواقع:

- من الضروري تطوير معايير حماية المحتويات الأثرية بواسطة الأسوار في أكثر المواقع أهمية، والحفاظ على سلامة الجمهور. ويجب تصميم هذه الأسوار بشكل يمنع دخول غير المصرح لهم إلى المواقع، وفي الوقت ذاته يسمح للحياة الفطرية أن تحيى حياة طبيعية.

٣-٢-٨ إدارة التراث والعناية به:

- تشمل عملية إدارة التراث والمحافظة عليه كافة الأحكام التي يطبقها قطاع الآثار والمتاحف في الهيئة العليا للسياحة ضمن نظام الآثار ولوائحه التي تخول القطاع حماية الموارد التراثية وتنميتها، والإشراف عليها. فهو يعمل بمثابة هيئة عامة مسؤولة عن مراقبة الأداء، ومدى تطور طرق العرض والتعريف بها. وبحسب الأعراف الدولية غالباً ما يقوم قطاع الآثار بضمان حماية موارد الدولة التراثية واستخدامها بطريقة تحافظ عليها للأجيال المقبلة.

الأهداف:

- ضمان إدارة كافة أقسام الآثار والمتاحف والموارد التراثية والمحافظة عليها بشكل سليم كما هي معرفة في نظام الآثار.
- وضع الأحكام اللازمة لحماية الآثار والمتاحف، وضمان سلامة كل من يعمل في مجال التعريف بالتراث وعرضه.
- إعداد الوسائل اللازمة لدعم العاملين في مجال الآثار والتراث بالمعرفة التقنية اللازمة؛ لضمان سلامة كافة عمليات الصيانة والتجديد وفقاً لأفضل المعايير.
- إعداد وسائل الحفاظ على موارد التراث المعماري والشعبي التي تُعد عاملاً رئيساً في إثراء السياحة الثقافية.
- دعم تنمية الحرف والأنشطة الشعبية والتي تسهم في التراث الوطني غير المادي، أو الثقافة غير المادية، باعتبارها مورداً ثقافياً ثميناً، ومساهماً رئيساً في نشاط السياحة الثقافية.

الاعتبارات الاستراتيجية:

١- سلامة الموارد وأمن الزوار:

- تتحمل الهيئة العليا للسياحة مسؤولية الحفاظ على سلامة زوار مواقعها. فمن الضروري مراعاة أمن المواقع الأثرية والتراثية ومحتوياتها من الآثار والزوار وسلامة كل ذلك. والحفاظ على أمن أفراد المجتمع وسلامتهم من أخطار المباني التاريخية التي لم تتم صيانتها، وتتطلب عناية إدارية خاصة. وتُعد مدينة الدرعية التاريخية مثالاً حياً على ذلك، حيث يمكن أن تتعرض الهيئة العليا لسياحة وقطاع الآثار للنقد الإعلامي في حال انهيار أحد جدرانها القديمة، وهناك العديد من المواقع السياحية في المملكة التي لا تتوفر فيها معايير الوقاية من الحوادث، ومع نمو السياحة الوطنية يتعين على المسؤولين الاهتمام بموضوع الأمن والسلامة.
- باعتبار الظروف الخاصة بالعديد من مواقع التراث التي تتمتع بالحماية والمحافظة على مدار السنوات، نجد أن هناك أسباباً قوية تدفع إلى البدء بالبرامج الخاصة بالأعمال الإنقاذية لحماية الآثار الأساسية الباقية من الممتلكات المتعرضة للتهدم والتآكل.
- تعتمد عملية تعزيز السياسة المقترحة على تقرير قطاع الآثار والمتاحف، ولوحظ أن المعايير المطلوبة لمواجهة المخاطر على توفير الميزانيات السنوية المناسبة، وعلى تقدير كل الشركاء الأساسين لأهمية حماية المواقع. ويجب اتباع العديد من التوصيات المقترحة في هذا الخصوص.
- يمكن لقطاع الآثار والمتاحف التنسيق للحماية والمحافظة بشكل فاعل إذا كانت الأصول مسجلة ضمن المواقع المسجلة، وفي حال تم تنسيق السياسة مع الشركاء الرئيسيين في القطاعين العام والخاص بطريقة تتسم بالشفافية والانفتاح. هذا فضلاً عن تعريف أفراد المجتمع بدورهم المهم في ضمان سلامتهم وسلامة أطفالهم.
- قد يكون من الأفضل بالنسبة لبعض المواقع تركها مدفونة عوضاً عن التنقيب عنها، وهذا هو الحال مع بعض البيئات العمرانية التي قد لا تسمح بالتكييف، أو إعادة الاستخدام. وبعد إعداد البحوث المستمرة قد يتضح عدم تمتع تلك المواقع بالأهمية التاريخية أو الثقافية التي تجعلها ضمن المواقع التي تستحق الحماية.
- هناك العديد من الآثار الرئيسة المهمة في المدن التاريخية تحت مبانيها الحديثة، وقد تكون هناك حاجة أثناء القيام بأعمال الحفر للأعمال الجديدة إشراك خبراء الآثار للتأكد من وجود الأدلة الأثرية من عدمها.
- يحدد النظام الجديد الخاص بالآثار الالتزامات المتعلقة بحماية المواقع التراثية، وهو يركز بشكل أساس على الموقع والمباني أكثر من تركيزه على السلامة العامة. ويمكن أن تستفيد الهيئة العليا للسياحة من بحث الالتزامات المتعلقة بحماية أفراد المجتمع في الأنظمة الأخرى.

٢- حماية القطع الأثرية وقطع التراث الشعبي (التراث المنقول):

- تشمل الحاجات الرئيسة التي يمكن تلبيتها بمرافق الحماية:
  - وضع المعايير الوطنية لحفظ القطع الأثرية والمقتنيات التراثية الأخرى المنقولة وعرضها كما عرفت في التنظيمات. ويتعين على هذه المعايير تحديد القواعد الإرشادية الدولية التي أعدها المعهد الدولي للحماية (IIC) مع تعديلها وتكييفها مع الظروف المناسبة في المملكة.

- مختبـر علمـي لتحليل القطع الأثرية وتحديد الحاجات اللازمة لحمايتها، وتقديم الاستشارات المتعلقة بالاستراتيجيات المناسبة لحمايتها، أو تجديدها.
- المختبـرات العلاجـية الخاصـة بحمايـة وترميم المواد العضوية وغير العضوية.
- المختبـرات المتنقلة والعلاجية التي يمكن نقلها بكل معداتها العلاجية إلى المـناطق الأخرى، والمواقع الأثرية الرئيسة؛ لإتمام الإجراءات الميدانية اللازمة.
- البـرامج التدريبية الخاصة بالقائمين على الحماية والمحافظة والترميم (مع أهمية إرسال الموظفين الجدد إلى التدريب الخارجي في أوروبا أو أمريكا الشمالية أو آسيا).
- توفير أوعية المعلومات، بما في ذلك المكتبة المتخصصة.
- تطويـر برنامج يقدم الخدمات الاستشارية للمتاحف الأخرى، أو لأصحاب المقتنيات ذات الأهمية الوطنية.
- إيجاد إدارة في هيكل القطاع الجديد معنية باستعادة القطع الأثرية والوطنية المهربة خارج المملكة، أو التي أخذها أفراد من داخل المملكة من المواقع بطريقة غير نظامية.

٣- حماية المباني والمواقع:

- إن إنـشاء مختبر جديد لحماية وصيانة المباني الأثرية سيوفر الدعم الفني اللازم لمنـسوبي قطـاع الآثـار والمتاحف، وكذلك للمهن والقطاع الخاص فيما يتعلق بأفضل الممارسات المتعلقة بتصاميم الحماية والترميم والمواصفات المهنية وتلك المتعلقة بالمواد والعقود والبناء والإدارة.
- يتـشكل التـراث من مواد هشة تكون عادة عرضة للتآكل خاصة في الظروف المناخية القاسية بالمملكة. وتتطلب المحافظة والصيانة والحماية الخاصة بالمباني التاريخـية وخاصـة تلك المزخرفة بالرسومات والصور، اعتماد فلسفة محددة، وبـرنامج للتوعـية بالتقنيات المناسبة للحماية أو التجديد. ويمكن تزويد كل من المختبـرات الخاصـة بتـرميم القطع الأثرية ومختبرات ترميم وصيانة المباني بأجهـزة ومرافق متشابهة. إلا أن مختبرات ترميم وصيانة المباني ستركز على أفـضل التجارب والإدارة، إلى جانب الاهتمام بالمواد المستخدمة في طرق البناء التقليدية.
- إن ذلك لا يتعارض مع ما وصفته هيئة المواصفات والمقاييس السعودية، إلاّ أنها تركز على التصاميم، والمواصفات، والبناء بالطرق الحديثة، والصحة والسلامة، والوسـائل المتـبعة فـي حـالات الطوارئ كحدوث حريق، والاهتمام بالمباني المقاومـة للحـريق، وتجـريب المواد وتحليلها مثل الخشب، والحديد، والحجر الجيري، والأسمنت، والألوان ومواد التلميع.
- تـتطلب الحمايـة بـشكل خـاص الخبـرة في مجال المواد التاريخية والحديثة والظـروف الملائمة لها. على أنه ينبغي أن تعرف أن التآكل يكون وبشكل كبير فـي مواد البناء الحديثة والقديمة في المنطقة، نتيجة لعدم توافر الصيانة اللازمة، إلـى جانـب ضـعف مواصفات الترميم إذا ما أخذنا بعين الاعتبار قسوة البيئة المناخـية في المملكة. ولذا فإن كافة البرامج التراثية والمباني الحديثة ستفيد من مركز استشارات ومختبرات الأبحاث التي ستنشأ في قطاع الآثار.

- تحتاج أعمال صيانة المباني التاريخية إلى إقامة مراكز للاستشارات الفنية مع تسجيلها للحصول على الاستشارات المطلوبة والاستفادة من التجارب الجيدة، ويتعين على أي مشروع وطني الاهتمام والتركيز على السوق الذي يمكن خدمته بشكل عام.

٤- وضع المواصفات الفنية للمنشآت التقليدية:

- يجب قياس معايير الهيكل وفاق الممارسات الجيدة. وبالمثل يتم تقييم عمل المهنيين (مهندسي العمارة، ومهندسي البناء، وموظفي الإدارة والتخطيط) بناء على قدرتهم على إيجاد بيئة عمل فاعلة ومتوازنة تلبي حاجات المجتمع السعودي. ويجب أن يتم بناء الإدارة المشتركة من قبل المهنيين و قطاع الآثار والمتاحف بناء على القواعد المنصوص عليها في متطلبات العضوية وشروط التوظيف. ولا يمكن لهذا التقرير تغطية مثل هذا الموضوع الكبير.

٥- وضع مواصفات المحافظة على العمارة التقليدية:

- لا يمكن أن يكون هناك أنصاف معايير في حماية التراث. حيث إنه في حال عدم تنفيذ العمل بشكل سليم نتيجة ضعف الإشراف، أو عدم الوعي بالمبادئ العلمية للتصميم والبناء، أو عدم وجود معايير لقياس جودة الأداء، فإن التراث وما يرتبط به من عمليات تنموية سيكون معرضاً للفشل. وستكون قدرة قطاع الآثار والمتاحف ضعيفة على احتواء الموضوع وإدارته.

٦- برامج حماية التراث العمراني والمحافظة عليه:

- تضم المدن مجموعة كبيرة من أنماط المباني، وتعكس فرصاً جيدة للسياحة الثقافية، والترفيهية وكذلك التعليمية. وتقدم هذه المباني والمعالم والمراكز نماذج تقليدية مألوفة للسائح القادم من المناطق الحضرية. ويدعم كل من تكييف المواقع وتحسينها الاستفادة من استخداماتها، والاستخدام المستمر للأراضي الموجودة، والتحكم في الحركة في المنطقة، وتحسين معايير الصحة والسلامة، وتوفير الخدمات والمنافع العامة للتنمية السياحية بشكل كبير.
- يعد الإعلان والحصول على موافقة وإجماع كل من القطاعين العام والخاص على السياسة وخطوات العمل خطوة رئيسة للارتقاء بالتنمية الحضرية في مواقع التراث العمراني.
- تلعب الدولة دوراً مهماً في تعزيز مناطق التراث العمراني التي تقع ضمن الملكية الخاصة والعامة وتحسينها.
- تتمتع القرى والمواقع المهمة في المملكة بأهمية كبيرة مرتبطة بالثقافة المحلية والوطنية وكذلك بتاريخ المملكة. وعلى أن جودة هذه المواقع تختلف بشكل كبير من موقع لآخر، وكما هو الحال مع معظم مواقع التراث فهي بحاجة إلى تحليل دقيق، وإعداد دراسة جدوى قبل البدء بإعداد الخطط الرئيسة الخاصة بالمنافع وقبل التمكن من تحديد مدى الاستدامة.
- هناك المناطق الحضرية الريفية الأخرى التي تحتاج إلى عناية خاصة والتي من أبرزها:

- مراكـز المـدن التاريخية، والموانئ القديمة المنتشرة على طول سواحل البحـر الأحمر والخليج العربي والتي تُعد وثيقة الارتباط بتاريخ المملكة، وطبيعة الحياة، والثقافة التي تميزت بها المملكة عبر القرون.
- البلدات والقرى والهجر التقليدية الموجودة في منطقة الرياض وغيرها من مناطق المملكة.

• إضـافة إلـى عناصر التراث العمراني السابقة، هناك مجموعة من المباني ذات القـيمة التاريخـية الكبيرة نظراً لطبيعة استخدامها أو غيرها من العوامل، ومن ذلك:

- قـصور الملك عبد العزيز التي تحتل مكانة خاصة، وتمثل هذه القصور مجمـوعة مـن المبانـي المهمة التي يمكن إعادة استخدامها بشكل نافع. ويتعـين أن تـتم عملـية إعـادة تأهيل هذه المباني في ظل مراعاة أدق التفاصـيل التاريخية والثقافية، كما يلزم مراعاة الحفاظ على أصالة البيئة الداخلية والحدائق أو المعالم الحضرية التي كانت موجودة في السابق قدر الإمكان، مع توفير الاستخدامات الحديثة المطورة بالقدر الملائم. ويتطلب هذا الأمر اتباع أفضل المناهج العلمية والضوابط الخاصة بالتصميم والبناء والإدارة.
- المساجد التاريخية والقديمة؛ وتُعد جزءاً رئيساً من صميم طبيعة الحياة في المملكة، ويرتبط التعريف بها وعرضها بتزايد القادمين لأداء الصلاة بها؛ مما يشكل هوية مميزة تلقى اهتمام المجتمع.
- الأسواق والمحلات الشعبية المهددة؛ والتي كانت قلب الثقافة والتجارة.
- المباني الحكومية الأخرى؛ مثل محطات قطار الحجاز.
- المبانـي الإدارية لعهد الملك عبد العزيز؛ والتي احتضنت أولى الإدارات الحكومية خلال سنوات تشكيل الدولة السعودية.
- المدارس القديمة ومراكز التعليم
- المباني المهمة ذات الملكية الخاصة.

• وكما هو الحال مع كافة عناصر التراث، فإنه يتعين على كل المباني التراثية أن تـضم ضـمن مناطق محمية يتم تحديدها بناء على برنامج التسجيل، مع وجوب تضمينها مباشرة في أي خطط مستقبلية بناء على سياسة التخطيط.

٧- قطع التراث الشعبي ومقتنياته ذات الملكية الخاصة:

• سـوف يتطلب النظام المقترح ضم قطع التراث الشعبي إلى السجل الوطني، بما فـيها تلـك التـي يملكهـا الأفراد. وذلك بهدف توفير قدر من الحماية وضمان المحافظة على بقاء القطع القيمة داخل البلاد، وربما توفيرها مستقبلاً لاستخدامها فـي التعليم وعرضها على الجمهور. وفي بعض الدول لا يتم إدراك أهمية مثل هـذه الموارد إلا عند عرضها للبيع، خاصة عندما تغادر البلاد كنتيجة. على أنه ينبغـي ألا يضايق الملاك بالتدخل المفرط فالاتفاقيات الدولية تحمي حقوق الدولة في التحكم بتصدير الأملاك الثقافية.

• كمـا يقترح النظام تفويض الحكومة بمساعدة ملاك المقتنيات الثقافية على توفير الرعاية اللازمة لها والمحافظة عليها.

٨- حماية التراث غير المادي، بما فيه الحرف التقليدية، وخاصة المعرضة للاندثار:

- كما ذكر في الفصل الثاني من هذا التقرير، فإن بعض جوانب الثقافة غير المادية، وخصوصاً الحرف التقليدية، معرضة للاندثار بسبب التغييرات الناتجة عن تطور ثقافة المجتمع السعودي. وهذه ظاهرة منتشرة في العديد من الدول حول العالم. حيث يجب إنشاء أسواق جديدة للحرف اليدوية مع تدهور الأسواق الشعبية. وغالباً ما يكون السوق الجديد مبنياً على السياحة وخاصة الثقافية منها.
- لا يقتصر الترويج للحرف اليدوية على قطاع الآثار والمتاحف في الهيئة العليا للسياحة، ولكونها تعد عنصراً مهماً من عناصر نجاح السياحة الثقافية فإنه يتعين على الهيئة وقطاع الآثار والمتاحف العمل مع الإدارات والوكالات الأخرى التي تمتلك صلاحيات مباشرة لإعداد برامج دعم مناسبة، مع ملاحظة أن الهيئة ليست هي الجهة المسؤولة بشكل مباشر عن التراث غير المادي أو الحرف والصناعات التقليدية.
- هناك طريقتان يمكن للهيئة العليا للسياحة وقطاع الآثار والمتاحف الإسهام من خلالهما في هذا الموضوع:
  - الأولى وتتمثل في دعم الأسواق والمحلات التاريخية وحمايتها، والترويج لها بوصفها وجهات سياحية، وبالتالي تشجيع استمرارية الحرف اليدوية والحرفيين.
  - الثانية الإطلاع على برنامج اليونسكو لنظام الكنوز البشرية الحية، والذي أطلق عام ١٤١٤هـ (١٩٩٣م). وقد بدء هذا النظام لأول مرة في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، ويعتمد على اعتبار الحرفيين المهرة والفنانين ذوي الخبرة كنوز وطنية (كما هو الحال مع المعالم والقطع التاريخية والتراثية). ويتعين على الحرفيين أن يحافظوا على حرفتهم وأن يتكفلوا بتعليمها للأجيال المقبلة.

التوصيات:

١- حماية المتاحف والآثار والمحافظة على سلامة زوارها:

- تضم العناصر الرئيسة لاستراتيجية الأمن والحماية ما يلي:
  - التنظيمات (وفق ما هو مخطط) على أن تكون مدعومة بالسياسات والتوجيهات.
  - تطبيق برنامج مراقبي الآثار على المستوى الوطني وذلك على غرار برنامج الجوالين التابع للهيئة الوطنية لحماية الحياة الفطرية وإنمائها.
  - تسوير المواقع المهمة، ومراجعة نظام الحراس في المواقع، والإبقاء على الحراسات في المواقع المهمة والمفتوحة للزيارة.
  - تكثيف برامج التوعية والإعلان الهادفة إلى تغيير توجهات أفراد المجتمع وزيادة الاهتمام بالمواقع وتقدير أهميتها.
  - إعادة بناء القوى العاملة في المنطقة، وتوفير برامج التدريب لحماية الموظفين والمحافظة عليهم.
  - عقد الشراكات مع الوكالات المحلية والمنظمات غير الحكومية؛ لإنشاء شبكة من الأفراد المهتمين بحماية موارد التراث الثقافي.

٢- إنشاء مختبر صيانة وترميم للقطع الأثرية:

- يجب أن يقدم هذا المرفق الخدمات الرئيسة المتعلقة بصيانة مقتنيات المتاحف وترميمها والثروات المسجلة من المقتنيات الخاصة. وتشمل هذه كل المواد الخاصة بالحماية، إلى جانب تقديم الاستشارات المتعلقة ببيئة المتاحف وأفضل التجارب الإدارية في القطاعين العام والخاص.
- بالإضافة إلى طاقم العمل المهني والفني اللازم لتخطيط وتنفيذ برنامج الصيانة والترميم والحماية في هذا المختبر وتنفيذه، يتعين أن تضم المتطلبات الاستراتيجية لهذا البرنامج ما يلي:
  - المختبرات التحليلية المعدة لتحليل المواد، وتحديد المشكلات المتعلقة بالحماية والصيانة والترميم لتحديد أفضل الأساليب المناسبة للعلاج.
  - المختبرات العلاجية المعدة لمعالجة المواد الأثرية والتراثية (الحديد، الأحجار، السيراميك والمواد العضوية).
  - التجهيزات المتنقلة التي يمكن نقلها إلى المواقع أو الهياكل التي تستلزم الحماية والترميم.
  - الكتب المتخصصة ليستفيد منها كل من طاقم عمل الحماية والمختصين والطلاب.
  - المرافق الخاصة بالمكاتب وقاعات المختبر والمرافق المساندة الأخرى.
- يجب على قطاع الآثار والمتاحف أن يأخذ بعين الاعتبار إعداد استراتيجية مرحلية للتنفيذ بدئاً بتوظيف فريق العمل الرئيس بقيادة خبير صيانة وترميم مختص. ويمكن إقامة المرفق في البداية في المقر الرئيس لقطاع الآثار والمتاحف المجاور للمتحف الوطني. ومع تقدم البرنامج قد تكون هناك حاجة لإقامة مرفق متخصص أكبر، إلا أنه يتعين أن تعتمد الاستراتيجية قصيرة الأجل على استخدام المساحات المتوافرة ومحدودة الاستخدام.
- يمكن دمج مختبر القطع الأثرية في المرفق الخاص بصيانة المباني الأثرية والتراثية والمواقع كما هو الحال مع المركز الوطني للأبحاث وحماية الممتلكات الثقافية في (تاينان وتايوان). وتم توفير المعلومات الخاصة بهذا المرفق على حدة. وهناك فرصة لتسريع عملية تنفيذ هذا المشروع المهم بالاستناد إلى المرافق الحالية وتطويرها في كل من المتحف الوطني والمقر الرئيس لقطاع الآثار والمتاحف.

٣- إنشاء مختبر حماية، ومركز استشارات وأبحاث للبيئة العمرانية التراثية:

- تستلزم إقامة هذا المرفق البحث والتعريف الدقيق للإدارة والخدمات المتاحة، والاتفاق على الموقع الأمثل للمختبر. وفي المراحل المبدئية من خطة العمل يتعين وضع المعايير الخاصة بترميم وصيانة المباني الطينية والحجرية وتجديدها ضمن هذا البرنامج.
- يتعين على الهيئة العليا للسياحة الأخذ بعين الاعتبار تنمية العلاقة بين المستشارين المتخصصين الأجانب والمعاهد الاستشارية مثل مؤسسة أبحاث المباني في المملكة المتحدة، ويمكن أن يعد هذا الأمر نقطة الانطلاق لإقامة وتطوير المرافق الجديدة في المملكة.
- تتوافر في بعض دول أوروبا مؤسسات بحثية رائدة واستشارية ربحية ممتازة، يمكن الاستفادة منها باعتبارها نماذج لمؤسسات مشابهة ستتم إقامتها في المملكة.

ويمكـن التوصل إلى اتفاقية شراكة مع أحد هذه المؤسسات لمساندة المملكة على المـدى القـصير لتوفيـر الخدمات، ويعد هذا الأمر في عصر شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) من الأمور السهلة العملية.

٤- وضع المواصفات الفنية لترميم المنشآت والمباني التقليدية وصيانتها:

- يتعـين علـى قطاع الآثار والمتاحف بالاشتراك مع مختبرات الأبحاث أن تحدد المعايير اللازمة لإعادة تجديد وترميم وصيانة المباني التقليدية الطينية والحجرية وتحـسين المواد التقليدية المستخدمة في بنائها. ويتعين على الهيئة العليا للسياحة التعـريف بالدراسات الفنية المؤدية إلى التوصل إلى مجموعة من المعايير الفنية والـتجارب المقتـرحة لحمايـة وإعـادة تجديد المباني القديمة والمواد التقليدية المستخدمة بها.
- لقـد أسـهمت الهيئة العليا للسياحة ووكالة الآثار والمتاحف بعدد من الدراسات التخطيطية والاستراتيجية والتي يمكن الإفادة منها في عرض عمليات مخططات مشروعات حماية التراث العمراني الكبيرة. وتركز هذه الدراسات على مدينة جدة القديمـة (مع فريق عمل خاص بالدراسة بإدارة جامعة الملك عبد العزيز وبدعم من إمارة مكة المكرمة)، والدرعية (مع فريق عمل خاص بالدراسة بإدارة الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض).
- يمكـن الاسـتفادة مـن نماذج إضافية أو مشروعات تخطيطية تعريفية لمختلف المواقع كالقرى الريفية الصغيرة والموانئ.

٥- تحديد مواصفات عقود التراث والمهن والمواد:

- يجـب تحديـد مواصفات محددة للمهن والمواد وأنواع العقود والإدارة بوصفها جزءاً من ضوابط الإدارة والجودة في مشروعات التراث العمراني عند التعريف بأفضل التجارب في صناعة البناء وتوفيرها في قطاع الآثار والمتاحف.
- يمكن تحديد أبرز ملامح هذا المشروع فيما يلي:
  - يـستند علـى الاستـشارات والتجارب التي يوفرها مختبر أبحاث حماية وصيانة التراث العمراني.
  - يستند على التجارب والمعايير الناشئة عن مشروعات الهيئة العليا للسياحة/ قطاع الآثار والمتاحف.
  - يعـد مـن قبل قطاع الآثار والمتاحف بالاشتراك مع اختصاصيي الهندسة العمرانية والتصميم.
  - يـسمح للهيئة العليا للسياحة/قطاع الآثار والمتاحف/ بلعب الدور القيادي، والتنسيق لأفضل التجارب من القطاعين العام والخاص في المملكة.
- يـتطلب العمل تعيين خبير ترميم مباني، ومختصي معماره مساندين ضمن قطاع الآثـار والمـتاحف. ويمكن تحديد المواصفات وفق النماذج العالمية الجيدة، كما يمكـن طلب الاستعانة من المصادر الخارجية لإتمام الأعمال، مع الحرص على إتمامها داخل المقر بأسرع وقت ممكن نظراً لكون التوجيه والإشراف يقع ضمن مسؤولية إدارة البرامج والمشروعات (لقطاع الآثار والمتاحف).

٦- برامج حماية التراث العمراني وتنميته والمحافظة عليه:

- تحتوي هذه البرامج على مجموعة مشروعات؛ ويوصى بأن تشتمل هذه البرامج على ما يلي:
  - برنامج إعادة إحياء مراكز المدن التاريخية بالتعاون مع الشركاء. ويتمثل دور القطاع الرئيس في توفير خدمات التخطيط والدعم الفني. وقد تم تحديد (١٧) موقعاً بشكل مبدئي لبرنامج الإحياء.
  - برنامج إحياء قرى التراث العمراني المميزة، والتي أهمل الكثير منها وأصبح آيلاً للسقوط. وقد تم تحديد سبع مدنٍ وقرى، باعتبارها مواقع أولية للبرنامج.
  - إحياء التراث العمراني لموانئ البحر الأحمر، حيث يوجد الكثير من الموانئ ذات القيمة التاريخية والفائدة السياحية. وقد تم تحديد تسعة مواقع أولية. وكما هو الحال مع مشروعات التراث العمراني الأخرى، فإن الدور الرئيس للقطاع يعتمد على توفير الدعم الفني والتخطيط.
  - محافظات وقرى التراث العمراني بمنطقة الرياض؛ حيث تم تحديد (٢٢) محافظة وقرية في منطقة الرياض لاحتفاظها بتراث عمراني متميز.
  - ترميم قصور الملك عبد العزيز وتوظيفها، ويمكن البدء بثلاثة مشروعات كبيرة يتوقع منها مردود ثقافي.
  - برنامج الأمير سلطان بن عبد العزيز لإعادة إحياء المساجد التاريخية، هو برنامج ممول بشكل خاص يضطلع بمسؤوليته وزارة الشؤون الإسلامية ومؤسسة التراث، ويمكن أن يستفيد من الخبرات النامية في قطاع الآثار والمتاحف. وتُعد المساجد جزءاً رئيساً من صميم طبيعة الحياة في المملكة.
  - برنامج إحياء الأسواق الشعبية القديمة؛ حيث تم تحديد تسعة أسواق شعبية كمواقع أولية، ويمكن البدء بسوق القيصرية بالهفوف ليكون نموذجاً لتطوير الأسواق الشعبية. وكما هو الحال مع مشروعات التراث العمراني الأخرى فإن الدور الرئيس للقطاع يعتمد على توفير الدعم الفني والتخطيط. ويجب أن تشمل حماية هذه المواقع الحفاظ على الحياة الشعبية في قلب هذه المواقع. ولا يهدف هذا المشروع إلى الحفاظ على التصاميم الهندسية التراثية، بقدر الحفاظ على هوية الحياة الشعبية في تلك المناطق بوصفها عنصراً أساساً لنجاح مبادرة السياحة الثقافية. وتُعد هذه العملية أحد أهم إسهامات الهيئة العليا للسياحة وقطاع الآثار والمتاحف لإعادة إحياء تراث البلاد غير المادي.
  - برنامج تجديد المباني التراثية القديمة التي تملكها الدولة وإعادة استخدامها. وقد تم اختيار ثلاثة عشر موقعاً لتجديد مبانيها من خلال تقديمها للقطاع الخاص بهدف الاستثمار. وكما هو الحال مع مشروعات التراث الأخرى فإن الدور الرئيس للقطاع يعتمد على توفير الدعم الفني والتخطيط.
  - برنامج ترميم المباني الإدارية الحكومية التي تعود إلى عهد الملك عبد العزيز وإعادة استخدامها. وتم اختيار ثمانية مواقع لتجديد مبانيها وتوظيفها في برامج توظيف مختلفة.

- برنامج ترميم المدارس القديمة وإعادة استخدامها مثل: المدرسة الأولى (الأميرية)بالهفوف، وقد تم تجديد بعضها وهي في انتظار إعادة استخدامها. وهناك ثلاثة مواقع أولية.
- جائزة الأمير سلطان بن سلمان للتراث العمراني التي تقوم عليها مؤسسة التراث بهدف تشجيع العناية بالتراث وترسيخ الوعي بأهميته وتأكيد تميز التراث العمراني للمملكة وأصالته والحفز إلى الإبداع في مجالات العناية بالتراث العمراني، وإبراز النماذج العمرانية الحديثة ذات الأبعاد التراثية.
- برنامج تشجيع الأفراد على ترميم ممتلكاتهم من التراث العمراني واستخدامها. والنظام المقترح الجديد يخول قطاع الآثار والمتاحف تقديم الدعم الفني، وربما بعض الدعم المادي لملاك المباني التراثية الذين يستثمرون أموالهم في تجديدها والحفاظ عليها. على أنه يجب إعداد الأنظمة التي تحكم هذا الدعم قبل البدء فعلياً بتطبيقه. ويجب الحرص على أن يقدم هذا الدعم لصالح المشروعات التي تعود بالنفع العام وليس الخاص.
- برنامج دعم حماية التراث المنقول، وكما هو الحال مع المباني التي يملكها القطاع الخاص، فإن النظام المقترح الجديد يخول قطاع الآثار والمتاحف تقديم الدعم الفني وربما بعض الدعم المادي لمالكي القطع التراثية الذين يستثمرون أموالهم في تجديدها والحفاظ عليها. وعليه، فإنه يجب إعداد الأنظمة التي تحكم هذا الدعم قبل البدء فعلياً بتطبيق هذا الفصل من النظام. ويجب الحرص كذلك على أن يقدم الدعم لصالح المشروعات التي تعود بالنفع العام وليس الخاص.
- برنامج دعم التراث غير المادي؛ تعود برامج إحياء الأسواق والمناطق الشعبية الأخرى بالنفع الكبير على الترويج للتراث الشعبي غير المادي – شريطة أن لا تقوم عمليات التجديد على بناء محلات غير شعبية تنافس أصحاب الحرف اليدوية وتدفعهم للرحيل.

• وعلى القطاع أن يقوم بدراسة إمكانية تطبيق برنامج كنوز التراث الحية وفق توجيهات اليونسكو.

٩-٢-٣ عرض التراث:

الأهداف:

• ابتكار طرق جديدة أكثر فاعلية للتعريف بتراث البلاد الثقافي باعتبارها جزءاً من استراتيجية السياحة الثقافية، ودعم التعليم العام والترفيه الثقافي، وتوفير فرص توظيف جديدة.
• زيادة الطاقة الاستيعابية لقطاع تصميم المتاحف والمعارض وتخطيطها وتأثيثها بالمملكة لتوفير فرص توظيف جديدة.
• تطوير الأصول التراثية مثل المواقع الأثرية والتاريخية ومواقع التراث الشعبي بطريقة تحافظ على قيمتها، وتحرص على عدم تعرض المواقع للتخريب أو الدمار.

الاعتبارات الاستراتيجية:

تطوير طرق العرض والتعريف:

- عاشـت المملكـة فـي الفتـرات القريبة الماضية تجربة التطور والتقدم في كل المجالات وبالتالي تغيرت المستويات المعيشية والوظيفية. وخلال تلك الفترة، كان من الصعب توفير المهارات اللازمة لحماية البيئة والقطع التاريخية. وهي جوهر الهوية السعودية التي يمكن أن تزول بزوال عناصر التراث الوطني.
- هـناك مجمـوعة كبيرة من الموارد الأثرية الصالحة للعرض بوصفها جزءاً من اسـتراتيجية الـسياحة الثقافـية بمـا فيها المواقع الأثرية والتاريخية، والدروب والطرق التاريخية، والقصور القديمة، والقلاع، والأبراج التي تمتاز بها المملكة. وتـشمل التـراث العمرانـي، والقرى والمدن التاريخية، وموانئ البحر الأحمر والخلـيج العربـي. إلا أنه لم يتم القيام بالكثير فيما يتعلق بتنظيم عمليات حماية المبانـي والمواقـع الأثرية والتاريخية في المملكة وإعادة استخدامها على الوجه المطلوب.
- تقـف العديد من المدن والقرى والمواقع التاريخية حول العالم شاهدة على أهمية المـناطق التاريخـية ورواجهـا؛ حيث تقدم البيئة التاريخية العديد من الأنشطة المحبـبة مثل المشي في ممرات الأسواق والمحلات والشوارع الشعبية. كما أن هـذه البيئة هي المكان الأمثل للبدء بالمشروعات التجارية الصغيرة، حيث يستفيد صغار التجار من هذه المواقع الملائمة لبيع البضائع.
- وكمـثال على ذلك، فإن مدينة (الدرعية) من المناطق التاريخية التي تحتاج إلى عـناية وصيانة بسبب إهمالها وعدم استخدامها. أما المواقع الأخرى القريبة من مراكز المدن، فإنها مهددة من قبل المشروعات التنموية الزاحفة مثل بناء الطرق وغيـرها مـن الخدمات الحضرية. لذا، فإنه يجب وبمساعدة الوكالات الحكومية الأخـرى إعـداد سياسة تراعي أهمية البيئة التاريخية باعتبارها جزءاً من تراث البلاد الثقافي، وجاري العمل مع الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض على برنامج تطوير الدرعية.
- قد لا تتطلب إعادة استخدام التراث سوى تعريف زواره بقيمته وأهميته، وإجراء بعـض التغيـرات ليتناسـب مع الاستخدامات الحديثة والتي تتطلب في المقابل مهارات في التصميم، والمحافظة، والبناء، والإدارة، والتشغيل، والصيانة. ويجب أن تـتم عملـيات التغيير في التراث بشكل تدريجي كما هو موضح في الملحق (ج): "إدارة البيئة التاريخية".
- كمـا أن عملية حماية المناطق الحضرية والريفية تتطلب نفس التدرج في العملية التنموية، وتحديد مميزاتها، وتقديم توجيهات مفصلة للتغييرات التي يمكن إجراءها على هياكل البناء ومخططات الشوارع. ويجب أن يتمكن ملاك المباني والشركاء الرئيسين من الإطلاع على هذه التوجيهات.
- هـناك تماثل في طرق عرض المواقع في المملكة بصفة عامة حيث يجب تطبيق نفس الأنظمة والمعايير. وهذا يبرر قرار ضم وكالة الآثار والمتاحف للهيئة العليا للـسياحة ، حيث يجب أن ترتبط الاستراتيجية وخطة العمل المذكورة في الفصل الثاني مع عرض المواقع والتراث بصفة عامة.
- تمـتاز المواقـع الأثـرية والتاريخية والمواقع ذات القيمة الثقافية باحتوائها على موجـودات تـراثية ثابـتة وغير متحركة، تجب المحافظة عليها بحيث لا يشكل وصول أفراد المجتمع إليها أو إعادة استخدامها تقليلاً لقيمتها أو أضراراً لا يمكن إصلاحها. ولتجنب إلحاق الضرر بها عبر الوقت، من المهم تخطيط جميع أعمال

التقديم والتفسير بطريقة تكاملية. ومن الأمثلة على ذلك مواقع ساتون هو (Sutton Hoo) وجورفـيك (Jorvik) فـي المملكـة المتحدة، والتي يتضح من خلالها أن إشـراك المجتمع يحتاج إلى مفاوضات دقيقةحول الكيفية، ولكنه في ذات الوقت يحقق العديد من المنافع للمشروع والمجتمع على حد سواء.

- تظهـر أفضل التجـارب العالمـية في هذا المجال، والتي تمت برعاية منظمات دولـية مثل المركز الدولي لدراسة حماية وتأهيل الممتلكات الثقافية (ICCROM) والمجلس العالمي للآثار والمواقع (ICOMOS) ، أن كل المشاريع التنموية يجب أن تـسبق بخطة حماية، تتبعها خطة إدارة شاملة. ويجب أن يتم تنفيذها بطريقة احترافية ومراجعتها وتحديثها بشكل دوري ومنتظم.
- يجـب أن لا تؤدي العمليات التنموية ومشروعات العرض والتعريف إلى تدمير التـراث أو تعريـضه للخطـر. ولا تحبذ عمليات إعادة البناء إلا إذا كان هناك مبررات قوية لأنها قد تؤدي إلى تدمير ما تبقى من مواد البناء الأصلية، كما أنها قـد تؤثر على أصالة المبنى. صحيح أن لكل قاعدة ما يشذّ عنها ولكن متى ما تم اختيار هذه الطريقة فإنه يجب دراسة أي تغيير يطرأ على هذا المبنى وتعليله.

التوصيات:

١- برنامج عرض المواقع الأثرية المهمة:

- حـدد فريق العمل (٢٦) موقعاً أثرياً مهماً يمكن استثمارها باعتباره عامل جذب فـي الـسياحة الثقافية، وهي تتراوح بين مواقع كبيرة وبارزة مثل مدائن صالح المعروفة إلى مدن قديمة دفنت تماماً تحت الرمال ثم حفرت مثل مدينة الفاو. وفي كـل الأحـوال، فإن الرحلات العلمية والأبحاث ضرورية قبل البدء بمشروعات العـرض والتنمية. وتعطى الأولوية للمشروعات التي تمت دراستها بشكل مكثف أو التـي تتم فيها عمليات تنقيب بالتعاون مع فرق إعداد الموقع وتجهيزه لعرضه على الزوار.
- تلك هي أهم المواقع الأثرية في المملكة والتي يمكنها أن تكون جزءاً من البرامج السياحية والتعليمية. وقد تواجه بعض هذه المواقع صعوبة في تحقيق أهدافها دون توفير البنية التحتية اللازمة من مرافق سياحية ووسائل نقل. لذا، فإنه يتعين على المسؤولين تنظيم العمل على مراحل.
- يظهـر الملحـق (ك) مجموعة من الموضوعات التي يجب مراعاتها متى ما تم تحديد الغرض من تطوير الموقع وتحديد درجة أولويته.
- فـي الكثيـر مـن الحالات يتم تقسيم العمل في مشروعات تطوير طرق عرض المواقـع على سنوات. وتعتمد هذه المراحل على مدى الإقبال الجماهيري ومدى توافـر المـرافق السياحية، والتي يعد وجودها منتجاً إضافياً يساعد على تحقيق النمو المتوقع في كل موقع. وتتطلب المشروعات التفاوض والتخطيط والتعاقد مع القطـاع الخاص لتوفير المرافق والمشروعات. كما يجب مراعاة جوانب السكن والتوظيف الخاصة بالمواقع المعزولة. وقد تتطلب العديد من الاعتبارات الإدارية مشاركة المجتمع المحلي والقطاع الخاص.
- تظهـر النماذج المشابهة في الدول الأخرى وجود طرق عرض مختلفة، أفضلها الطـريقة التـي تقوم على استراتيجية وخطة عمل مدروسة بشكل جيد. وتشمل الخيارات الأخرى التالية:
  - إقامـة مركـز تعريفي أو متحف داخل الموقع والذي سيمثل فرصة للزوار ليتعلموا تاريخ الموقع ومحتوياته.

- تمثيل التاريخ من خلال محاكاة الواقع (virtual reality) كنماذج أو هياكل مماثلة، ويفضل أن تكون بعيدة عن الموقع الأصلي.
- توفير أجهزة الإرشاد السمعي، والتي من الممكن أن يبرمج بعضها لتقديم معلومات عن المواقع المرقمة حول الموقع أو الطريق التاريخي.
- إعداد لوحات سمعية أو أكشاك سمعية بصرية حول المواقع، والتي غالباً ما تكون تعمل بالطاقة الشمسية لتكون مستقلة عن الأجهزة الكهربائية.
- التفسير السمعي والذي من الممكن أن يتم استرجاعه من الهاتف الجوال، من خلال الاتصال على رقم مذكور في لوحة إعلانية أو في المطبوعات الأخرى -(يذكر أن هذا النظام يستخدم بفاعلية كبيرة في بعض المناطق التاريخية الداخلية في كندا).
- العروض الخاصة أو المناسبات، مثل الصوت والضوء.

٢- برنامج عرض المواقع التاريخية المهمة:

- تم تحديد عشرة مواقع لها أولوية العرض والتعريف بناء على أولويات الاستراتيجية السياحية. ومعظم هذه المواقع يرتبط بسيرة الرسول صلى ا عليه وسلم، أو بالتراث الأدبي أو بتاريخ الدولة السعودية وكذلك بالملك عبد العزيز، مؤسس الدولة السعودية الحديثة.
- إن من أبرز هذه المواقع مواقع المعارك التاريخية، وهي تتطلب معاملة خاصة، حيث يمتد بعضها إلى الممتلكات الخاصة، أو تلك التي يمنع فيها دخول أفراد المجتمع. كما أنها قد تحتوي على مقابر أو بقايا عظام بشرية. ويمكن الاستفادة من خبرة المملكة المتحدة في هذا المجال كالآتي:
  - إعداد مخطط استراتيجي شامل للمواقع التي يمكن الوصول إليها، وتنفيذ المشروعات التنموية فيها وتلك التي لا يمكن الوصول إليها. ويمكن بعد ذلك إدخال هذه المعلومات في سجل الموقع الرسمي والذي يدير المشروع والخطط التنموية والإدارية. ومع ذلك، قد لا يقدم السجل أية ضوابط تنظيمية وقد لا يمتلك أية سلطات إضافية لتنظيم عملية التنمية أو الأعمال الأخرى غير النظام الاعتيادي للتخطيط.
  - يتعين أن يعتمد التخطيط لطرق العرض والتعريف على أفضل النماذج والتجارب المتوافرة، ويجب أن يتضمن خريطة توضح مواقع حوادث المعارك والغزوات وأماكن وأوضاع الجيوش والمعالم التي كانت بالفعل جزءاً من موقع المعركة أو الغزوة. ويتعين أن تكون هذه الخرائط نقطة البداية لمراقبة موارد المواقع عن طريق تحديد أكثر المناطق الحساسة، مما يعني التركيز بشكل خاص على المعالم الرئيسة التي يتعين حمايتها لاستيعاب وفهم مجرى المعركة أو الأحداث التي تمت بالموقع. كما يتعين التركيز -إن أمكن - على الخلفية التاريخية والتعريف بالموقع للزوار وعرض المعلومات على اللافتات. كما يجب تحديد أوقات افتتاح المواقع للجمهور وإيضاحها وكيفية الوصول إليها في الوقت الحاضر.
  - كان للغزوات والمعارك دورٌ كبير في انتشار الإسلام، وبالتالي فإن لمواقعها أهمية للبشرية جمعاء. لذا فإنه يجب التعامل معها بقدر كبير من الاهتمام والعناية.

– تتمثل أهمية مواقع المعارك التاريخية في ستة أسباب:

- أن مواقع المعارك مرتبطة بنقاط تحول مهمة في التاريخ.
- أن المواقع ترتبط ببطولات رموز الإسلام والشهرة التي تمتع بها العديد من القادة السياسيين والعسكريين بانتصاراتهم في الغزوات التي خاضوها.
- أن مواقع المعارك التاريخية ترتبط بمهارات حماية الدولة وخططها.
- أن مواقع المعارك كانت آخر الساحات التي حارب وقتل بها آلاف الجنود والأمراء وغيرهم، حيث ضحوا بحياتهم في سبيل صناعة التاريخ لأممهم.
- قد تحتوي مواقع المعارك على تضاريس مهمة وآثار مميزة بإمكانها زيادة فهم واستيعاب الأهمية الأثرية للمواقع، والحوادث التاريخية التي جرت عليها.
- أن لهذه المواقع استخدامات مهمة في السياحة الثقافية.

٣- برنامج عرض الطرق والدروب التاريخية المهمة:

- أُقترحت تسعة مشاريع لها الأولوية بناء على ارتباطها التاريخي إما بسيرة الرسول صلى الله عليه وسلم أو لاستخدامها بوصفها طرقاً للحج وللتجارة.
- على الرغم من أن العديد من الطرق والدروب معروفة، إلا أن العديد منها يمتد إلى مسافات بعيدة ونائية. وبالتالي، فإنه لا يمكن إنشاء مرافق العرض والتعريف إلا في مواقع تقاطع هذه الطرق والدروب مع الطرق الحديثة، أو في المواقع التي تحوي بقايا واضحة يمكن تطويرها واستخدامها في العرض والتعريف. فعلى سبيل المثال يمكن التعريف (بسكة حديد الحجاز) في المحطات الرئيسة مثل محطات المدينة المنورة ومدائن صالح وتبوك.
- فيما يتعلق بطريق الهجرة، فإنه يجب الاتفاق بشكل واضح مع الجهات ذات العلاقة لتفادي حدوث أية عواقب سلبية، وسيكون الطريق ذاته بمثابة وسيلة تمكن الزوار من استخلاص الدروس والعبر المهمة من حياة الرسول صلى الله عليه وسلم واستيعابها. ويلزم إيضاح تلك الأحداث المهمة بشكل مناسب ووضع ضوابط شرعية، ومعايير الأمن والسلامة، والعناية بالأماكن المخصصة للراحة والمأكولات الخفيفة والمرطبات.
- يمكن التعريف بالموقع باستخدام عدة طرق مثل مراكز التعريف، ونقاط الاستعلامات في المواقع الرئيسة على الطريق. وتنظيم رحلات سياحية بواسطة مرشدين متخصصين لإنجاح تلك الرحلات.

٤- برنامج ترميم وإحياء القصور والقلاع والأبراج القديمة وإعادة استخدامها:

- حدد الباحثون (١٦) موقعاً يمثل كل منها حقبة زمنية وتاريخية معينة. وترتبط بتاريخ الجزيرة العربية وحوادثها. وتلقى مثل هذه المواقع إقبالاً كبيراً من قبل السياح والتي يمكن اعتبارها مواقع تاريخية. ويمكن استثمار بعضها بالتعاون مع القطاعين العام والخاص. تقع العديد من هذه المواقع في المناطق الريفية، مما يستدعي الاهتمام بالمحيط الذي يضم المواقع التاريخية أثناء القيام بأعمال التنمية والتطوير في الأراضي المجاورة. ويتعين على كل من وزارة الشؤون البلدية

والقروية وقطاع الآثار والمتاحف بالهيئة العليا للسياحة التعاون للسماح باستخدام الأراضي المجاورة بالشكل المناسب.

٥- برنامج عرض المواقع المرتبطة بالموروث الشعبي:

- تـم اقتـراح ثلاثـة مشروعات ترتبط بالحرف التقليدية الخاصة بالمملكة، وتُعد صـيانة هذه الحرف التقليدية والتعريف بها باعتبارها جزءاً من السياحة الثقافية. وحـيث إنه من المحتمل أن تكون مصدراً لعائد استثماري، فإنه من المقترح أن يقوم القطاع الخاص بتنفيذ هذه المشروعات بمساعدة الهيئة العليا للسياحة/ قطاع الآثار والمتاحف بتقديم الدعم الفني والتخطيط.
- تعـتمد مواقـع التـراث التقلـيدي بطبيعتها على أهميتها فيما يتعلق بالنشاطات والفعاليات الشعبية التي تجري بها كالأسواق الشعبية على سبيل المثال، ولا يوجد بهـا أي ضـرب من ضروب الحياة باستثناء نشاطات التجارة الشعبية، وورش العمل المرتبطة بها. وستستمر هذه المواقع لتتمتع بفاعليتها وأهميتها فقط في ظل استمرارية النشاط الاقتصادي. ولا يعد الحفاظ على الهياكل والأساسات استثماراً مجدياً في ظل غياب النشاط المرتبط بها.
- بالتالـي، لابـد مـن ضـم الاستثمار المتوقع في هذه المواقع إلى البرامج لدعم الفعاليات الثقافية التقليدية بشكل عام، وفي الوقت ذاته مساندة التراث غير المادي المـرتبط بالموقـع الفعلي. وبهذا، قد يستلزم الأمر التنازل عن بعض متطلبات الأعمال والتجارة المتطورة وتطلعات المستهلكين. ولا يمكن استبعاد تأثير المدنية والحضارة بشكل كبير حتى في ظل المحتوى والطابع الأصيل التقليدي للمنطقة، والـذي يعد جزءاً رئيساً من التجربة التراثية. وبهذا، يتعين التخطيط لفهم كيفية الـتعامل مـع الموضوع بطريقة مبتكرة، إلى جانب الحاجة إلى إشراك الشركاء الأساسيين تقديراً لاهتمامهم. ويمكن أن يرفض الناس مشروعاً قاموا به في حال عـدم مناسبته لهم، وعلى الأرجح ستنجح المشروعات التي يتم التخطيط لها مع الشركاء الأساسيين بشكل أكبر بكثير.

١٠-٢-٣ المتاحف:

الأهداف:

- تحـسين الخـدمات، التي يقدمها المتحف الوطني وغيره من المتاحف التي كانت تديـرها وكالـة الآثار والمتاحف سابقاً، وقطاع الآثار والمتاحف مستقبلاً لخدمة أفراد المجتمع بطريقة أكثر فعالية.
- توفيـر خدمات ومحتويات المتحف الوطني وغيره من متاحف المناطق المختلفة للزوار السعوديين من كل أرجاء المملكة.
- ضـمان الاهتمام بالموارد التراثية المهمة في هذه المتاحف وغيرها من المتاحف السعودية، بأفضل طريقة ممكنة وفق المعايير والمقاييس العالمية.
- مـساعدة المـتاحف المتخصـصة، والمحلية، والمستقلة (العامة والخاصة) على تحقيق أكبر قدر من الاحترافية.
- الإسهام في ابتكار تجربة ثقافية حية بوصفها جزءاً من مشروع السياحة الثقافية.

الاعتبارات الاستراتيجية:

- لقـد أظهر الفصل الثاني وجود (٦٩) متحفاً، (١٥) منها تخضع لإشراف وكالة الآثـار والمتاحـف، في حين يخضع (٣٠) متحفاً لإدارات حكومية أو مؤسسات عامـة، و(٢٤) متحفاً لمؤسسات في القطاع الخاص. وهذه المتاحف موزعة في المملكة بشكل متساوٍ، بالرغم من أنها بشكل عام متمركزة في المراكز الحضرية أو التاريخـية. وحـيث إن الهيـئة العلـيا للسياحة وقطاع الآثار والمتاحف هي المسؤولة، فإنها تمتلك الفرصة للتأثير على تحسين هذه المتاحف بعدة طرق، دون السعي إلى أخذ أي سلطة مباشرة عليها. وذلك من خلال:
  - التشجيع على تحسين الأداء بمقاييس أعلى، من خلال توفير أمثلة لممارسات مهنية في المتاحف.
  - تقديم مشورة مهنية، ودعم تقني، لتصميم المعروضات والمحافظة عليها.
  - إنـشاء جمعـيات مهنـية تخـتص بالعمل المتحفي لإتاحة الفرص لتطوير مهارات الموظفين والمتدربين، ومتابعة أدائهم.
  - توسـعة برنامج اعتماد المتحف السعودي ليشمل المتاحف الواقعة في هذا التصنيف.
- سوف يتم دراسة العديد من هذه المقترحات حسب الأولوية في استراتيجية وخطة عمـل العشرين سنة المقبلة، وقد يكون بعضها مستعجلاً نتيجة تنفيذ دورة جديدة في التخطيط الاستراتيجي، والتقييم والتي تُعد نقطة بداية حرجة للغاية.
- لا تـوجد حتى الآن برامج خاصة للمتاحف القديمة، أو متاحف جديدة في المواقع التاريخية، أو متاحف متخصصة تصف إنجازات الشعب السعودي، وطرق تعامله مـع الطقس، والدين، والثقافة، والطعام، والحياة النباتية والحيوانية، والمواجهات مع الدول الأخرى.
- قـام المختصين في الهيئة العليا للسياحة (برنامج الثقافة والتراث) ووكالة الآثار والمتاحف على مدار العامين الماضيين بإعداد التحليلات الداخلية لتحديد حاجات المتاحف في المملكة، كما قامت باقتراح رؤية جديدة لتصور النظام الذي يمكن أن يخـدم حاجـات زوار المتاحف بشكل أفضل في الوقت الذي قامت به بالاستعداد للإسهام في تحقيق الأهداف الكبيرة للتنمية السياحية. واستعداداً لفهم هذه الرؤية، فقـد حددت الوكالة عدداً من الأعمال ذات الأولوية التي سيتم وضعها بالتفصيل لاحقاً.
- يجب أن تتضمن الأهداف التي تسعى المتاحف إلى تحقيقها تبادل المعلومات بدعم مـن إدارة تقنـية المعلـومات والبرامج المخصصة لزيادة الوعي، وفهم المواد المتخصصة والممارسات الإدارية التي تتم في القطاعات النامية.
- يجـب إبقاء المتاحف نشطة وفاعلة لتجذب اهتمام الجمهور. ويتطلب هذا الأمر تحـديث المعروضـات، إلا أن الأهم هو اتباع منهج مختلف وفاعل يركز على عـرض المقتنـيات والبـرامج. ولابد أن يعود رأس مال الاستثمارات في كافة العروض والتعريفات بمنافع واضحة على أفراد المجتمع؛ مما يعزز بدوره الدعم المقدم للسياسات العامة.
- تُعـد معدلات الزيارة للمتاحف متدنية في الوقت الحالي؛ نتيجة لعدم توافر التقييم المناسـب للـسوق، ولعـدم توافـر العروض التي تركز على اهتمامات الزوار والتسويق الجذاب، والترويج الفاعل، إلى جانب الحاجة إلى فرض رسوم معقولة للدخول إلى المتاحف.

- يجب تضمين التخطيط للاستثمارات المستقبلية في المتاحف في استراتيجية المتاحف بعيدة المدى.
- لابد من إيضاح إطار عمل خاص بمثل هذه الاستراتيجية ضمن الرؤية التي يتعين مراجعتها، لتحديد مناسبتها للأهداف والاستراتيجيات السياحية على المستوى الوطني، ومستوى المناطق، ومدى توفر المهارات والموارد اللازمة.
- من المهام الرئيسة التي يتضمنها هذا التقرير اقتراح الخيارات والأولويات الخاصة بالتنمية المستقبلية للمتاحف وتقييمها، بالاعتماد على الأهداف والمناهج الاستراتيجية المقبولة، إلى جانب اقتراح استراتيجية وخطة التنفيذ. وفيما يلي عرض لبعض الأهداف الاستراتيجية المقترحة للمتاحف:
  - زيادة معدلات زيارة أفراد المجتمع للمتاحف واستفادتهم منها.
  - تطوير إسهام المتاحف بشكل إضافي في نشر التعليم بين الأطفال والشباب.
  - تطوير مجموعة كبيرة من البرامج الثقافية وتنفيذها لخدمة اهتمامات مختلف الزوار.
  - بناء الشراكات، ودعم التعاون مع الشركاء الخارجيين.
  - تطوير الطاقة الاستيعابية لتناسب التغييرات المتجددة.
  - تدريب الموظفين لتنمية مهاراتهم، وكفاءاتهم للإسهام في إنجاز الأعمال التي تقدمها المتاحف لخدمة أفراد المجتمع .
  - تحسين الكفاءة، والفاعلية المتعلقة بإدارة المتاحف، وتفعيلها وتطويرها لريادة المتاحف.
- نقدم فيما يلي خطة استراتيجية لبناء المتاحف العامة والمتخصصة ، ومتاحف المناطق، ومتاحف المدن التاريخية، والمتاحف الخاصة المستقلة التي تديرها المنظمات غير الحكومية والشركات والأفراد وتطويرها. ويجب تطوير هذه الخطة والسياسة عن طريق فريق يعمل على كل من مستوى البرنامج والمشروع. ويقدم الجدول التالية تفصيلاً وافياً لذلك:

جدول (١-٣) تطوير السياسة والبرامج الخاصة بالمتاحف في المملكة

البرنامج	الجهة المسؤولة	دور قطاع الآثار والمتاحف بالهيئة العليا للسياحة	المهمة
المتحف الوطني	الهيئة العليا للسياحة	الإدارة وتفعيل الدعم	المحافظة على كل المقتنيات الحالية ذات الأهمية الوطنية، ورواية القصص ذات الأهمية الوطنية، ودعم السياحة الوطنية وبناء الهوية الوطنية، ودعم الاعتزاز بالتراث الثقافي، وتوفير البرامج التعليمية، وتوفير الدعم الفني وتقاسم الخبرات مع المتاحف الأخرى.
متاحف المناطق	الهيئة العليا للسياحة مع إسهام المنطقة	الإدارة وتفعيل الدعم	المحافظة على المقتنيات ذات الأهمية على مستوى المناطق وعرضها، ورواية القصص ذات الأهمية على مستوى المنطقة، ودعم سياحة التراث ودعم الاعتزاز بالتراث الثقافي، وتوفير البرامج التعليمية.
المتاحف المتخصصة والمتاحف في المواقع	الوكالات الأخرى الحكومية، وغير الحكومية	تختلف بحسب اتفاقات الشراكة. وتحمل المسؤولية العامة لتحديد معايير الجودة، وتوفير بيئة تسهم بجمع التبرعات وتفعيل الدعم. وفي بعض الحالات، تقع المتاحف في مناطق مملوكة أو محمية من قبل قطاع الآثار والمتاحف.	
المتاحف المحلية شاملة المتاحف في المدينة	الإدارة المحلية على الأرجح بالاشتراك مع الشركاء الرئيسيين الآخرين	تقديم الاستشارات الفنية والدعم للمنح المخصصة للمشروعات بالتركيز على الأهداف ومعايير الأداء. وفي بعض الحالات، تقع المتاحف في مناطق مملوكة أو محمية من قبل قطاع الآثار والمتاحف.	المحافظة على المقتنيات التي تتمتع بأهمية محلية وعرضها، ورواية القصص ذات الأهمية المحلية، ودعم سياحة التراث ودعم الاعتزاز بالتراث الثقافي، وتوفير البرامج التعليمية.
المتاحف الخاصة	المنظمات غير الحكومية والشركات والأفراد	تقديم الاستشارات الفنية.	المحافظة على المقتنيات وعرض البرامج التي تسهم في السياحة التعليمية وسياحة التراث.

التوصيات:

- تم تحديد المهام التالية كأولويات استراتيجية خلال العشرين عاماً المقبلة:

١- متحف المصمك:

- يجب إعادة تصميم معروضات وبرامج متحف المصمك لتقديم عروض ذات جودة أعلى، إضافة إلى إنشاء تجربة تفاعلية أكثر. ومن الممكن أن تشمل التحسينات:
  - معروضات جديدة ذات صلة بالبنية التاريخية واستخدامات المبنى.
  - تقديم وسائل جديدة للتفسير مثل أجهزة الإرشاد السمعي.
  - تقديم تجربة تعريفية باستخدام الوسائل الإعلامية المختلفة.
  - تدريب الموظفين والمرشدين على التعامل الحسن.
  - الجولات الإرشادية.
  - المناسبات الخاصة.
  - أنشطة ليلية والتي من الممكن أن تتضمن عرض الصوت والضوء.
  - تعيين مترجمين متخصصين.
  - إعداد المطبوعات الإرشادية.
  - وضع برامج للدعاية والإعلان والنشر للمتاحف.
  - التنسيق المتبادل لأعمال الدعاية والإعلان مع نقاط الجذب الأخرى في مدينة الرياض.
  - نزهة تاريخية على الأقدام في المنطقة المسورة للمدينة القديمة، بدءا بالمصمك.

٢- تحسين المتاحف الإقليمية الحالية وتطويرها:

- إن الهدف الرئيس من تطوير هذه المتاحف هو إحداث تغييرات أو إضافات توفر حيزاً للبرامج المطروحة للجمهور، بحيث تكون أكثر نشاطاً، وتربط بين البرامج التعليمية في المدارس، والسياحة والمجتمع المحلي من خلال تحفيز الموضوعات والمعروضات وتغييرها.
- إذا ما أردنا أن نحصل على تأثير إيجابي يجب أن نربط التوسعة أو التجديد بالالتزام بتوفير الموارد التشغيلية سواء أكانت متعلقة بالأمور المالية أم الموارد البشرية، لتنفيذ برنامج نشط لمعارض متغيرة، وأنشطة تعليمية وبرامج للجمهور على المستوى الإقليمي.
- تحليل الحاجة إلى ستة متاحف في الهفوف، ونجران، والعلا، و تيماء والجوف، وصبياء لن يختلف بشكل كبير، لأن جميعها مبانٍ ذات مقاييس موحدة، كما يجب أن تقدم إحدى الدراسات التخطيطية والتوجيهات الإرشادية والتي يمكن تطبيقها على الكل. وقد تم تناول الحاجات الرئيسة لهذه المتاحف في الفصل الثاني من هذا التقرير.
- بعض هذه المتاحف لا يمكن وصفها بأنها إقليمية كمتاحف العلا وتيماء والهفوف لأنها تقع في محافظات وليست في عواصم المناطق.
- التكلفة التقديرية البالغة سبعة ملايين ريال لكل مشروع مبنية على معلومات مبدئية تتعلق بحجم المرفق المزمع توسعته. ويظل الأمر بحاجة إلى دراسة

جدوى ملائمة لكل مرفق جديد في مقابل أفكار واقعية للعرض، والتي من الممكن أن تكون غير ملائمة بشكل كبير إذا ما أخذنا في الاعتبار الاستثمارات في إنتاج الوسـائط الإعلامـية المـتعددة. كما تم وضع تقديرات أعلى بكثير لمشروعين آخـرين، ويكمـن الفرق في عدم توافق المقاييس، وبالرغم من ذلك تنطبق ذات المحاذير عليهما. وهناك حاجة لدراسات تخطيطية ملائمة لكليهما من أجل وضع ميزانية ملائمة.

٣- إنشاء متاحف إقليمية جديدة:

- يجـب تطويـر المتاحف الإقليمية الجديدة باعتباره جزءاً أساساً من هيكل لخطة اسـتراتيجية للمتاحف في المملكة. وقد أبدى القطاع طموحه من خلال رؤيته بأن يكـون هناك متحف في كل منطقة من مناطق المملكة الثلاث عشرة. يوجد ستة مـتاحف حالياً، وبالرغم من أن هناك متاحف أخرى ذات شخصية مشابهة لكنها محـدودة، وتـدار من قبل وكالة الآثار والمتاحف. كما تم تطوير خطط لإنشاء خمـسة متاحف إقليمية، وهذه المتاحف من أولويات السنوات الخمس المقبلة تقع في: أبها، الباحة، تبوك، الدمام، حائل.
- كمـا أن هـناك مقتـرحاً لإنشاء خمسة متاحف إقليمية خلال فترة العشرين سنة المقبلة، وسيجري العمل على غالبيتها خلال السنوات الخمس الأولى. وبالرغم من أن العديـد مـن هذه المتاحف قد تم التخطيط لها منذ سنوات عديدة، إلا أن عدم توافـر الإمكانات حال دون البدء بعدد من هذه المتاحف في الوقت ذاته، إضافة إلى خطر تشتيت جهود الموظفين الرئيسين خلال مرحلتي التخطيط والتنفيذ.

- كمـا يجـب القيام بالمزيد من المهام من خلال هيكلة منهجية العمل المتحفي في المملكـة، ووضع أولويات وعلاقات واضحة بين المتاحف الخاصة في المملكة. كمـا يجـب أن توضـع الأولـويات متوافقة مع أولويات الاستراتيجية الوطنية والمحلية لتنمية السياحة.

٤- إنشاء متاحف المدن التاريخية وتطويرها:

- هـذه المـتاحف مهمة بنفس أهمية مراكز المعلومات الخاصة بالتاريخ المحلي، والتـراث الثقافي المنقول والثابت، وكمركز لأنشطة المجتمع التعبيرية والثقافية. وسيتم وضع هذا البرنامج في خطة عمل استراتيجية جديدة.
- كمـا أنهـا سوف تكون مركزاً للفعاليات والنشاطات الثقافية الخاصة بالمجتمع. وسيتم تخصيص هذا البرنامج ضمن خطة إطار العمل الاستراتيجي الوطنية.
- تلعب متاحف المدن التاريخية دوراً خاصاً في ابتكار ثقافة حضرية واعية كونها مواقع للاحتفال بالسمات والهوية والتاريخ الاجتماعي السياسي والثقافي الذي يميز كـل مديـنة. ويوضـح هـذا البرنامج نطاق عمل الشراكات التي تجمع المدينة والحكومات والمعاهد أو المؤسسات التي تعتمد على المجتمعات.
- كمـا تـضم الخطـة المتحفية عدداً من المشروعات الجديدة -التي يجري تنفيذ بعـضها في الوقت الحالي- إلى جانب مشروعات ترميم بعض المباني التاريخية وصـيانتها لتهيئـتها لعـروض متحفية بسيطة تتناسب مع التكاليف المخصصة لتجديدها، إلى جانب تجديد العروض بالاستناد إلى التصميمات الفعلية.
- كمـا يوجد عدد من مشروعات العروض التي تتزامن مع المشروعات الخاصة بالمـتاحف الأخرى. وهناك عدد من المؤسسات المتخصصة في أعمال التصميم

والعـرض المتحفي في المملكة، وإذا اقتضى الأمر يمكن أن يستعان بمؤسسات خارجية.

- التخطـيط لأن تكـون مقرات بعض المتاحف من المباني التقليدية القائمة بحيث تـستوعب بعـد تـرميمها وتوظيفها، العروض المتحفية الخاصة بشكل يتناسب واستخدام تلك المباني، إلا أن تلك المباني معرضة لخطر التآكل والانهيار حالياً؛ مما يستوجب العناية الدائمة بها وتتطلب صيانة عالية تحد من هدر الموارد العامة دون تحقـيق الاستفادة المرجوة من تنمية السياحة الثقافية في المراكز الحضرية الرئيسة في المملكة.

٥- إنشاء المتاحف المتخصصة:

- تـسهم المتاحف المتخصصة في إبراز الإمكانات البيئية والثقافية التي تتميز بها المملكـة، والمنـتجات التـراثية الغذائية والحيوانية، وتدعم هذه المتاحف تنمية السياحة الثقافية الداخلية والخارجية.
- تتـضمن الخطـة عدداً من المتاحف المتخصصة التي ستتم إقامتها بالتعاون مع مجمـوعة مـن الـشركاء غيـر الحكوميين. وفيما يلي إدراج لبعض المتاحف المقترحة:
  - متحف القرآن الكريم في المدينة المنورة.
  - متحف الإبل.
  - متاحف النخيل والتمور.
  - متحف الخيول العربية.
  - متحف الملابس الشعبية والحلي.
  - متحف الصقور.
  - موجودات متحف الحرم المكي.
  - موجودات متحف الحرم المدني.
- ويـشترط أن تكـون المـتاحف المتخصصة من حيث المفهوم والفكرة متوافقة والطابع الذي يميز المواقع الثقافية، حسب معايير التأسيس المتفق عليها من حيث الجـودة، والاسـتدامة، والارتباط بالاستراتيجيات والأسواق السياحية. وستكون المرحلة الأولية لكل حالة عبارة عن التخطيط وإعداد دراسة الجدوى.
- تـم اقتراح معظم هذه المتاحف الجديدة لتكون بمثابة مشروعات مشتركة تتضمن الموضـوعات المختارة والعروض التي تم تقديمها من القطاع الخاص. وقدمت الميزانيات المقترحة بناء على احتمال أن تؤدي الهيئة العليا للسياحة دوراً مسانداً بالاشتراك بشكل رئيس في التخطيط والدعم الفني. وبالتالي، لا يكون هناك تركيز كبيـر علـى تفـرغ الموظفين، كما أن التوقعات المتعلقة بمتطلبات الميزانية قد تـؤجل، حـيث إن الهيئة لم تحددها بفترة زمنية معينة لأن تحديد الإطار الزمني ضمن مسؤوليات الشركاء والمساهمين الخارجيين لا يتوافق والحالة هذه.

٦- إنشاء متحف وطني للتراث الشعبي (اثنوغرافي):

- يعـد المتحف المقترح متحفاً متخصصاً له أهمية كبيرة في الوقت الحاضر، حيث فهـو يبـرز مظاهر الحياة التراثية والثقافية للمجتمع ويعد عنصر جذب سياحي كبير، وموقع المتحف المقترح حسب ما هو مقدم ليس بالمتحف الوطني أو مبنى الـوكالة القديم وإنما مبنى خاص في مركز الملك عبد العزيز وربما مبنى ديوان المظالم بالرياض أو أي مبنى آخر.

- يجـب إعـداد دراسة جدوى ودراسة تخطيطية لاختبار مدى فاعلية إقامة متحف وطنـي جديـد للتراث الشعبي أو الثقافة التقليدية. ويتضمن هذا التقرير إمكانية تكيـيف العناصـر علـى الأقل في المرحلة المبدئية لتتناسب مع المساحات غير المـستخدمة في المتحف الوطني الجديد (القاعة ٩). وبالتالي، يوصى بأن لا يبدأ تنفيذ هذا المشروع خلال السنوات الخمس الأولى من الخطة.
- وهذا من المشروعات التي يتعين تأجيلها لوقت لاحق، رغم وجوب الإسراع في تقريـر مـا يجب القيام به بالمتحف الوطني للآثار وبالمقتنيات الأثرية المخزنة هـناك. وكما أدرجت الاستراتيجية، يمكن إعداد خطة مؤقتة لنقل الممتلكات إلى المتحف الوطني الجديد ووضعها في الأماكن المخصصة للعرض في القاعة (٩) غيـر المـستخدمة، ويمكـن القـيام بذلك بالتناوب. وهناك بالفعل مجموعة من المقتنيات اليدوية السكانية المعروضة بين المقتنيات الخاصة بالمناطق في القاعة (٧)، كما تعزز إقامة معرض كبير للثقافة التقليدية الطابع العام للمتحف الوطني. (وتـم إعـلام المستشارين بأن العروض الموجودة في القاعة (٧) هي من أشهر الموجودات في المتحف).

٧- دعم المتاحف الخاصة:

- يمكن تعريف المتاحف الخاصة بأنها متاحف مملوكة ومدارة من قبل جهات غير حكومـية كالمنظمات غير الحكومية أو الجمعيات أو الشركات أو الأفراد. وهناك حوالي (٢٠) متحفاً خاصاً أو مستقلاً في المملكة، ومن خلال التشجيع والاعتراف بهـا من المتوقع أن ينمو هذا العدد بشكل كبير. فمثلاً في بريطانيا وبلدان أخرى تشكل المتاحف الخاصة قطاعاً كبيراً.
- فـي الـوقت الحالي لا تلقى هذه المتاحف أي دعم عام، وبالرغم من ذلك يعمل بعـضها تحـت إشـراف وثيق الصلة بالسلطات المحلية أو الجهات الحكومية. ويقتـرح التنظـيم الجديد نظاماً لدعم المتاحف الخاصة ينسجم مع معايير جودة الأداء حـسب المعايير التي وضعتها الهيئة العليا للسياحة ضمن تصنيف الفئات المعـروفة بـ "متحف سعودي"، وبالتالي ستكون مؤهلة لتلقي الدعم الذي تقدمه الهيئة، على الأقل الدعم الفني، وربما المادي في المستقبل على أن تلتزم المتاحف بدرجـة معيـنة من المواصفات والمقاييس. وسوف تساعد هذه العلاقة المنفعية المتـبادلة فـي جودة العروض ونوعياتها وتحسين الأداء الأدبي والفني وتحقيق السلامة والأمن للمتاحف ومرتاديها، مما يجعلها مهيأة للزوار والتسويق السياحي.

القضايا الرئيسة التي يجب أخذها في الاعتبار:

- يجـب أن يكـون الدعم العام للأنشطة المرتبطة بالمصلحة العامة، ويجب أن لا تسهم بأية حال من الأحوال في الربح الخاص.
- يجـب ربـط أي تمييز بتطبيق المقاييس المحددة للممارسة، والتي تتضمن إدارة المجموعات بشكل ملائم.
- سـيكون الـشرط المـسبق لأي بـرنامج هو إنشاء نظام مقاييس وعملية اعتماد المـتاحف وموظفيها، وأن يكون الدعم المالي والتقني للتكاليف والقيمة المضافة للمـتاحف ومجمـوعاتها، لـذلك سـتقوم التنظيمات الإرشادية المعتمدة بتغطية الأمرين. حيث إن أحد شروط الاشتراك ستكون الالتزام بالقواعد التنظيمية المتفق عليها من قبل المنظمة العالمية للمتاحف (ICOM)، الجهة المسؤولة عن المتاحف في اليونسكو.

- أن يتـضمن ذلك الجهات الخاصة سواء كانت الأفراد أو الشركات في هذه الفئة، ومعاملتها بالطريقة ذاتها.

٨- إنشاء ورشة لتصميم وتنفيذ العروض المتحفية في المتحف الوطني:

- تـتطلب خطـة العمـل المتحفي إنشاء ورشة عمل فنية لعمل تصاميم العروض المتحفـية، وتنفـيذ المخططات، وطباعة النصوص والخرائط والصور، وتأمين حاجات التخزين والحفظ والنقل للمعروضات وتزويدها بما يلزم (من طاقم العمل المؤهل والميزانية الملائمة) باعتبارها ورشة عمل لتصميم المعروضات المؤقتة والمتـنقلة وتصنيعها والتي يمكن نقلها إلى كل أرجاء البلاد (أو إلى الخارج) مما يعكـس صـورة المتحف خارج الرياض ويتيح الفرصة للمواطنين وغيرهم من الزوار للدخول ومشاهدة معروضاته.

- إن من أهم الأمور التي تم أخذها بعين الاعتبار لإنشاء هذه الورشة ما يلي:
- أن هـناك مساحات كبيرة ومناسبة لإقامة ورش عمل مخصصة للمعروضات في المتحف الوطني إلا أنها غير مستغلة، ويمكن تزويد هذه المساحة باللوازم وبطاقم العمـل بأقـل التكالـيف لسد الحاجة اللازمة. ومبدئياً، سيكون هناك الكثير من الأعمـال التـي يتعين القيام بها ضمن مشروعات الهيئة العليا للسياحة، وسوف تتمكن هذه الورشة مع مرور الوقت من تقديم نوع من المساندة للمتاحف الأخرى فـي توفير التكاليف الباهظة لأعمال التجهيزات والعرض، والاعتماد على القدرة الذاتـية لتنفـيذ العروض وحماية المحتوى المتحفي وصيانته وتحديد العروض، وتنشيط حركة المعارض الداخلية والخارجية في المملكة. ومع ذلك، سيكون من الضروري لتنفيذ المشروع أن يتم إعداد دراسة جدوى ودراسة تخطيطية مناسبة على أن تأخذ بعين الاعتبار إمكانية إسهام مثل ورشة العمل هذه في تنمية الطاقة الاستيعابية للقطاع الخاص وتطويرها. ومن الخيارات المتاحة تحويل نشاط ورشة العمـل إلـى مقـاول مـن القطاع الخاص (كما هو الحال في المتحف الكندي للحضارة).

٩- المعارض الدولية والمحلية المتنقلة:

- تعمل الهيئة العليا للسياحة ووكالة الآثار والمتاحف بالعمل على إبرام اتفاقيات مع المـتاحف العالمـية المتميـزة لوضع خطط عرض عالمية. وينظر لها كبرنامج مـستمر، على أن اقتسام التكاليف سيدفع إلى وجود معارض عالمية ذات تكاليف معقولة لكل الأطراف المعنية، وهذه الشراكة ستعزز وبشكل كبير المكانة العالمية للمتحف الوطني، وزيادة فهم آثار المملكة عالمياً، وترويج المملكة لتنمية التوعية الثقافـية المتبادلة. ويعد ذلك أحد أهم أنماط التبادل العالمي. ومن الممكن أن تقدم المعـارض التبادلية الخارجية العديد من المعارض العالمية إلى المملكة والتي لم تكن متوافرة قبل هذا التعاون.
- يعد التبادل الثنائي أمراً صحياً ومهماً لترويج الشراكة، والتوعية والتفاهم المتبادل في العالم أجمع.
- كمـا تعزز المعارض المتنقلة المحلية بين مناطق المملكة المختلفة دور المجتمع فـي العمـل المتحفي، وذلك من خلال نشر الوعي بالفنون والمهارات والثقافات والتـناوب فـي إقامـة المعـارض وعرض المنتجات اليدوية التقليدية الجديدة، ومـساعدة المهتمـين للتعريف بمجموعاتهم الفنية والأثرية والتراثية وتفعيل دور

المتحف الثقافي في المجتمع، حيث سيكون هناك محفز مستمر يدفع أفراد المجتمع لـزيارة المـتحف المحلـي في منطقتهم ولاستقبال الزوار القادمين من المناطق المجاورة. ويدفع هذا الأمر الشباب والكبار على حد سواء لدعم وتحسين تجربتهم وخبراتهم التعليمية.

١٠- متاحف المواقع:

- يتعين التفريق هنا بين متاحف المواقع والمراكز التعريفية. ويرمز تعريف متحف الموقع إلى المعروضات في المتحف والتي تضم مقتنيات أصلية. ويمكن لمراكز التعريف الاستفادة من وسائل الإعلام الأخرى للتعريف بالمواقع، ويمكن ألا تضم أية مقتنيات أصيلة.
- تدير وكالة الآثار والمتاحف في الوقت الحالي عدداً من المتاحف التابعة للمناطق مثل المتاحف الموجودة في العلا وتيماء ونجران التي تُعد متاحف خاصة بالمواقع على الرغم من وقوعها بعيداً عن المواقع التي تعرف بها. ومن ناحية أخرى نجد أن قـصر المصمك يعد بالفعل من المتاحف الخاصة بالمواقع رغم أنه لا ينتمي إلى هذه الفئة حيث إنه يقع في القلعة التاريخية ويروي قصة القلعة.

تقـع متاحف المواقع عادة في أو قرب المواقع التي تعرف بها، وتركز بشكل أكبر علـى الموقـع ومحـتوياته. ويرتبط تطوير متاحف المواقع بشكل كبير بجدول الأعمال المخصص لتنمية وتطوير المواقع الرئيسة وتطويرها والتعريف بها مثل جزيـرة فرسـان، والفاو، والبدع، وثاج، والجار، والعقير. وعلى الرغم من أنه سـبق وأن تـم تحديد هذه المواقع كمواقع رئيسة ذات أولوية، وأنه سيتم تطوير بعـضها بـدعم الـشركاء الدوليين وبخاصة بعثات التنقيب، إلا أنه يمكن إضافة الـبعض الآخـر بالاعتماد على استراتيجيات وخطط التعريف التي تم تبنيها مع انطلاق برنامج تطوير المواقع.

١١- المتاحف البحرية:

- تطـل المملكـة مـن جهتـين على سواحل طويلة تنتشر بها العديد من الموانئ التاريخـية التـي كانت ترتبط بالتجارة مع المراكز الحضارية المجاورة والبعيدة علـى مـر السنين. إذ توجد العديد من المواقع الأثرية الغارقة المهمة إلى جانب المـوارد الطبيعـية التي يمكنها أن تصبح في المستقبل الأساس الذي تقوم عليه المتاحف البحرية ذات الجودة الوطنية والدولية.
- علـى الـرغم مـن أهمـية إقامة متاحف بحرية على كل من الساحلين الشرقي والغربي للمملكة، إلا أنه تم الاتفاق على تأجيل التنفيذ لعدد من الأسباب منها:
  - عـدم توافر المقتنيات ومجموعات العرض في الوقت الحالي، وقد يستغرق توفيرها عدداً من السنوات. وحتى في حال اتخاذ القرار بشأن البدء بالبرنامج الخـاص بالآثـار الغارقـة، إلا أن مـسألة تدريب وإعداد المتخصصين قد يـستغرق سـنوات، إلـى جانـب الحاجة لتحديد المواقع الممكنة من خلال المـسوحات وإتمـام عملـيات التنقيب عن الآثار الغارقة وتجميع المقتنيات الأثـرية وصيانتها والمحافظة عليها. وإعدادها للعرض ويمكن مشاركة فرق العمل الدولية في هذا المجال.
  - أهمـية الـبدء بأعمال حماية المواقع قبل عمليات التنقيب نظراً لعدم وجود التقنيات المستخدمة في التنقيب حتى الآن، كما أن المواد المستخدمة تتعرض للخراب السريع في حال تركها في الموقع.

- بدأت السياحة في تعريض المواقع الأثرية الغارقة هذه ذات الأهمية والشهرة العالـية للخطـر مـن خلال الغوص الترفيهي؛ حيث تُعد المواقع من مواقع الجـذب الرئيسة لهذا النوع من السياحة وبالرغم من أنها محمية وفق سياسة النظر مع عدم اللمس.

١٢- دعم استكمال عروض المتحف الوطني ودعم تشغيله:

- يقـع المتحف الوطني في مركز الملك عبد العزيز التاريخي بالرياض، وقد فتح أبـوابه لاستقبال الزوار في عام ١٤٢٠هـ (١٩٩٩م)، بمناسبة الاحتفال بمئوية المملكـة، ويعـرض ما يقرب من مساحة (٧) آلاف متر مربع من معروضات لآثار ما قبل التاريخ وآثار ما قبل الإسلام والآثار الإسلامية، إضافة لمعروضات الـتاريخ السعودي الحديث وما قبل التاريخ السعودي معروضة في ثماني قاعات دائمة، بالإضافة إلى صالة عرض كبيرة للعروض الخاصة. ويدعم هذه العروض المـرافق التعليمية لبرامج المجموعات المدرسية، ومرافق إضافية ممتدة للتجميع والتخزين والحماية، وتطوير العروض والمكاتب وورش العمل.
- بالـرغم مـن أن تـصاميم المـتحف مؤهلة لبرامج الفعاليات التعليمية والعامة والمعارض بشكل مستمر، إلا أن مستويات الدعم التشغيلي لم تتم وفقاً للتوقعات، وقد عانى المتحف من صورة كونه مكاناً غير متحرك وساكن. بعد مضي خمس سنوات من العمل،وتحليل عناصر القوة والضعف في المتحف حددت الحاجة إلى تعزيز قدرته على توفير البرامج المتغيرة والفاعلة التي تجذب الجمهور.
- تتيح عملية دعم العروض واستكمالها الفرصة لإدارة المتحف وتحديث العروض، وتفعـيل أداء المتحف وفاق خطة استراتيجية وخطة عمل رئيسة للنهوض بالعمل المتحفي. ويتعين أن تضم هذه الخطة ما يلي:
  - وضع خطة جديدة تتضمن الأهداف والمهام والصلاحيات.
  - وضع تنظيمي معدل يضم الجهات الاستشارية العامة ومنظمات الأصدقاء، مـع زيادة الاهتمام بالتعليم وتقديم البرامج العامة والشراكات الجديدة وتوفير خدمات الزوار.
  - العروض المتحفية.
  - ابتكار العروض والبرامج الجديدة المخصصة للعائلات والأطفال.
  - إعداد البرامج التعليمية المناسبة لكافة الأعمار.
  - إعداد برنامج شامل للإعلام والتوعية العامة.
  - إعداد البرامج الجديدة الخاصة بتدريب طاقم العمل وتنمية الطاقة الاستيعابية للموارد البشرية وإعادة بنائها.
- مع ذلك، يعد التجديد على مستوى التخطيط المؤسسي ذا آثار نافعة ومفيدة ويجب ربطـه بالالتزام بتوفير الموارد التشغيلية على المستويين المالي والبشري، بهدف تطبـيق برنامج فاعل للمعارض المتحركة والنشاطات التعليمية والبرامج العامة علـى المستوى الوطني. وتتمثل المشكلة الرئيسة المتسببة في عدم تمكن المتحف الوطنـي من الاستفادة من طاقته الكاملة بسبب عدم توفير الموارد اللازمة لدعم البرنامج الخاص بمركز الزوار المقترح في هذه الاستراتيجية.

١١-٢-٣ التوعية للحماية والتعريف والترويج للدعاية والتسويق:

الأهداف:

- نشر الوعي الثقافي بأهمية الآثار والمتاحف والقيم التاريخية والعادات والتقاليد الاجتماعية بين المواطنين والزوار على السواء.
- الإسهام في زيادة دعم المجتمع للموارد التراثية والبرامج العامة التي تعتمد عليها.
- تغيير النظرة إلى الماضي بغرس مفاهيم الانتماء للهوية والقيم التقليدية السعودية.

اعتبارات الاستراتيجية:

- تمثل أهداف تغيير نظرة أفراد المجتمع لقطاع الآثار تحدياً لا يمكن تحقيقه من دون أن تقدم الهيئة العليا للسياحة وقطاع الآثار والمتاحف منهجية إدارية جديدة، من خلال إتاحة الفرصة للآخرين للمشاركة في حفظ التراث وحمايته وعرضه وإعادة استخدامه، ويتم ذلك أيضاً بتطوير استراتيجية لكيفية استغلال الإعلام والمدارس في السياحة، إضافة إلى المجتمعات المحلية، والتي يعد دعمها وحماسها من عناصر النجاح الحاسمة.
- حدد قسم التسويق في الهيئة العليا للسياحة أهمية ما يلي:
  - دراسة المطبوعات المتخصصة والبحث عن الأفضل.
  - وضع أهداف حملات التوعية.
  - تحديد الشريحة التسويقية المستهدفة لكل مكان.
  - تحديد دور القطاع الخاص.
  - تطوير قنوات الإعلام والاتصال.
  - قياس آثار التسويق وتقييمها.
- يمكن أن تزيد قوة حملة التوعية مع تطور مشروع الآثار. ولن تحقق الحملات الإعلانية التي تتبنى المنتجات السياحية الضعيفة أي نجاح، إلاّ إذا تبنت مشروعات ذات تنفيذ جيد ومواقع جيدة، فإن هذه الحملات ستكون ناجحة وقادرة على تغيير نظرة المجتمع للمشروعات التراثية.
- قامت الهيئة العليا للسياحة بالعمل على احتواء عناصر العمل كافة لتحقيق استراتيجية قطاع الآثار والمتاحف وخطته التنفيذية للسنوات الخمس المقبلة. ويجب أن ترتبط هذه الاستراتيجية بما يلي:
  - التوجه في الهيئة العليا للسياحة/ قطاع الآثار والمتاحف على ترويج وقبول المجتمع المحلي لمشروعات استثمار الموارد التراثية وحمايتها وإعادة استخدامها والتي تعتزم الهيئة العليا للسياحة/ قطاع الآثار والمتاحف تنفيذها. (انظر الفصل ٢,٢٢ أدناه).
  - توعية المجتمع بقيمة تراث البلاد وأهميته. والتعريف بآثاره الثقافية والاجتماعية والاقتصادية.
  - توعية المجتمع عبر كل وسائل الإعلام بالطرق التقانية المتبعة لحماية المواقع الأثرية وصيانتها.

- كمـا يمكـن اسـتخدام أنواع متعددة من وسائل الإعلام، ويعد التلفاز أفضل هذه الوسـائل، حيث تستفيد القنوات السعودية كما تستفيد الهيئة العليا للسياحة بتحقيق أهدافها.
- يجب أن يتعاون موظفو الهيئة العليا للسياحة/ قطاع الآثار والمتاحف، والعاملون فـي مجال جمع المعلومات وقسم الإعلام والتسويق مع الأكاديميين في الجامعات والمختـصين العاملـين في مجال البحوث التراثية، ووزارة التربية والتعليم على إعداد استراتيجية توعية وتسويق تتناسب مع ما يقدمه قطاع الآثار. كما يجب أن يكون هناك تعاون مشترك مع الهيئات الحكومية الأخرى ذات العلاقة. وستشارك العديد من الإدارات الحكومية في نتائج تنمية التراث مثل (وزارة الشؤون البلدية والقـروية، وزارة العمل، وزارة الشؤون الاجتماعية، وزارة المالية، وغيرها)، بالإضافة إلى ذلك، ومن أجل تحقيق المنفعة العامة لجميع القطاعات، يجب تشكيل فريق عمل من هذه القطاعات لتحديد الأهداف المشتركة والعمل لتحقيقها.
- تـشكل عملـية تنسيق التعاون بين القطاعات تحدياً للهيئة العليا للسياحة/ قطاع الآثار والمتاحف، حيث إن السياحة والتراث يتطلبان ذلك.

التوصيات:

- يهدف برنامج الترويج والتوعية إلى تعريف أفراد المجتمع بعملية المحافظة على التراث الثقافي، وترويج أهمية وفوائد التراث العمراني في سياق البيئة الاجتماعية والبيئية والثقافية والتعليمية والاقتصادية للبلاد.
- أصـدرت وكالـة الآثـار والمتاحف مطبوعات لنشر نتائج أعمالها في السنوات الماضـية، وبالـرغم من ذلك، كان توزيع واستمرارية هذه المطبوعات محدوداً وغير متساوٍ. في التعليم والسياحة على حد سواء. إن هناك حاجة ماسة لمراجعة مفـصلة لبـرامج النـشر والإعلام الخاصة بهما، بهدف تطوير برنامج متكامل وفاعـل لتوفيـر متطلـبات سـوق أوسـع، والـذي لا يجمع الباحثين والطلبة المتخصـصين فحـسب بل السياح وأفراد المجتمع. بالإضافة إلى ذلك يجب أن تستخدم البرامج الترويجية توجهات ووسائل إعلامية مختلفة للترويج.
- مـن المهـم أن تطور المملكة مهارات تسويقية حديثة من خلال استغلال جميع وسـائل الإعـلام المتوافـرة ومـنها أفـلام ذات نوعية جيدة، وإعلام تفاعلي، وبانـوراما، ووسائل سمعية بصرية، وسمعية، وأقراص مدمجة وفيديو، وإعلام رقمي، وصور، وملصقات، ومطبوعات، وكتب، وكتيبات، وبطاقات بريدية ذات جودة عالية، وخرائط، ومصنوعات، وحرف يدوية، وهدايا تذكارية....وغيرها. ويجـب أن يـتم دمـج هذه الوسائل في برنامج لإدارة المواقع ولتعريف وتوفير المعلومات للزوار والتعريف بها.
- من المهم أن يفهم أفراد المجتمع سبب المحافظة، وتجديد إعادة استخدام التراث، بالإضافة إلى قيمته وأهميته ومعناه.
- إن ترويج عنصر الوعي بخطة عمل التراث الثقافي يتطلب بناء وتسويق وترويج الوعـي من خلال وسائل الإعلام المختلفة. ويجب أن ينظر إلى التعليم والترويج كمهمة لإدارة مواقع التراث والمتاحف. كما يجب على الهيئة العليا للسياحة وضع خطة عمل لتحسين هذه المهمة.

- يجـب أن تكـون جميع أعمال العروض والتعليم ذات صلة بالسوق، وشخصيته المميزة والفرص المتوافرة.
- في الماضي كانت وكالة الآثار والمتاحف منفصلة تماما عن السوق. مكتفية بالقيام بالأعمـال التـي تخـتص بهـا على أكمل وجه وهي (الآثار) والمحافظة عليها والأبحـاث. وتتلخص استراتيجيتها في تقوية التوجه المتكامل للمنتج وضمان أن عملها الجيد يصل للجمهور من أجل منفعة البلاد.
- يـؤدي ترويج المحتوى وفوائد تقديم الآثار من خلال بناء المواقع والمتاحف إلى تقـوية الـصلات الاجتماعية على كل المستويات. وجميع أهداف برنامج التراث الثقافـي تعـتمد فـي نجاحهـا على الخدمة المتكاملة للتسويق والترويج للسكان المحليين، وللسياح.
- من المهم اختيار، وتعيين مدير وفريق عمل، حيث سيكون من مهامهم:
  - الاتفاق على أهداف برنامج نشر الوعي، والتعريف به.
  - إعداد الأسس المرجعية لبرنامج نشر الوعي واعتمادها.
  - التنسيق مع خطط العمل الوطنية للتوعية البيئية على النطاق الأوسع.
  - تقيـيم المعلـومات الموجـودة، والأنـشطة في القطاعات المختلفة، وتحديد المناطق التي تحتاج إلى التوعية وإلى التطوير، أو التعزيز.
  - مراجعة المطبوعات الحالية، والمواد التعريفية والترويجية في جميع الوسائل الإعلامية.
  - تقيـيم الـسوق الحالي والمحتمل، والفرص لتقديم، وترويج التراث، والمنافع الثقافية والاجتماعية المحتملة، والتطوير الوظيفي والدخل والأعمال.
  - دراسـة مبادرات القطاع الخاص المتعلقة بالمواد التعريفية وعرضها، ومدى ملاءمتها للأسواق المستهدفة وفقاً لاهتمامات الوسط الاجتماعي والأكاديمي، والسياحة الثقافية.
  - وضع برنامج مفصل لنشر الوعي التراثي خلال مدة زمنية محددة؛ على أن يتضمن صياغة الآليات الموجهة لعمل المختصين، والإداريين، والسياسيين، وأصحاب المباني، وترويج الوعي بالفرص التعليمية والتدريبية، وترويج فهم فوائد تكاليف المحافظة والإدارة والصيانة الفعالة.
  - وضـع الخطـط الزمنية للتوظيف، والتمويل، والإدارة، والدعاية والإعلان المتعلقة بالأولويات التي حددتها الهيئة العليا للسياحة.
  - تنفيذ خطة الدعاية والإعلان وفاقاً لبرامج الهيئة العليا للسياحة.

١٠-٤ مراجع التقرير:

١- الأسس المرجعية لاستراتيجية وخطة عمل قطاع الآثار والمتاحف.

٢- الأسـس المـرجعية الخاصة باستراتيجية ضم وكالة الآثار والمتاحف إلى الهيئة العليا للسياحة.

٣- تقرير ضم وكالة الآثار والمتاحف (٢٠٠٤م) النسخة V.1.1ppt.

٤- تقارير مشروع تنمية السياحة الوطنية، المخرج (١,٠٣): دراسة السوق.

٥- تقارير مشروع تنمية السياحة الوطنية، المخرج (١,٠٦): الأثر البيئي.

٦- تقارير مشروع تنمية السياحة الوطنية، المخرج (١,٠٩) وملاحقه: حماية التراث الثقافي والمحافظة عليه وعرضه.

٧- تقارير مشروع تنمية السياحة الوطنية، المخرج (١,١٦): ملخص تقارير مشروع تنمية السياحة الوطنية.

٨- تقاريـر الخطـة التنفـيذية لمـشروع تنمية السياحة الوطنية المخرج (٢,٠٤): استراتيجية التسوق وبرامج الترويج.

٩- تقارير الخطة التنفيذية لمشروع تنمية السياحة الوطنية المخرج (٢,٠٦):الخطة التنفيذية لقطاع التراث الثقافي.

١٠- تقاريـر الخطـة التنفـيذية لمـشروع تنمية السياحة الوطنية المخرج (٢,٠٩) وملاحقه: تقارير الخطة التنفيذية.

١١- تصور مقترح لتطوير الحرف والصناعات التقليدية بالمملكة.

١٢- تقرير عن الوضع الراهن لوكالة الآثار والمتاحف والمعد من قبل فريق العمل.

١٣- ملخص خطة التنمية السياحية للتراث الثقافي والتاريخي في منطقة الباحة.

١٤- تقرير ضم قطاع الآثار والمتاحف إلى الهيئة العليا للسياحة (في جزأين).

١٥- تقرير عن خطة تنمية السياحة المستدامة في الدرعية (من WATG).

١٦- تقرير عن خطة تنمية السياحة المستدامة في الوجه (من WATG).

١٧- تقرير عن خطة تنمية السياحة المستدامة في العلا (من WATG).

١٨- تقرير مقدم للهيئة العليا للسياحة حول الوضع الحالي لوكالة الآثار والمتاحف.

١٩- مشروع نظام الآثار والمتاحف.

٢٠- نظام الآثار الصادر بموجب المرسوم الملكي رقم ٢٦/م بتاريخ ١٣٩٢/٦/٢٣ هـ.

٢١- تقرير عن المتاحف في المملكة.

٢٢- خطة العمل الخاصة بالمتحف الوطني.

٢٣- تقرير عن التراث العمراني في المملكة.

٢٤- تقريـر عـن الوضـع الراهن والمتطلبات المستقبلية التي تخدم أهداف التنمية السياحية.

٢٥- ورقة عمل حول الرؤية المستقبلية للمتاحف في المملكة.

٢٦- تقرير عن الرؤية المبدئية الخاصة بإقامة متحف النخيل.

٢٧- تقرير أولى عن الرؤية الخاصة بتأسيس متحف دولي للقرآن الكريم في المدينة المنورة.

٢٨- ورقة عمل حول المعوقات التي تواجه تطوير المتاحف في المملكة.
٢٩- استراتيجية التنمية السياحية في منطقة الرياض.
٣٠- استراتيجية تنمية السياحة في منطقة جازان.
٣١- مسودة استراتيجية تنمية السياحة لمنطقة الباحة.
٣٢- استراتيجية تنمية السياحة في منطقة حائل.
٣٣- استراتيجية تنمية السياحة في المنطقة الشرقية.
٣٤- استراتيجية تنمية السياحة في منطقة عسير.
٣٥- استراتيجية تنمية السياحة في منطقة المدينة المنورة.
٣٦- تقريـر بـناء نظام المعلومات الجغرافية السياحية (مرحلة الإستراتيجية العامة لتنمية السياحة الوطنية).
٣٧- تطوير نظام المعلومات الجغرافية الخاص بمناطق التنمية السياحية.
٣٨- تقارير عن مشاريع رائدة في الاحساء والعقير(SWA).
٣٩- تقريـر عـن قائمـة التراث العالمي وإجراءاتها وموضوع تسجيل مواقع من المملكة فيها.
٤٠- أهداف خطة العمل الخمسية.
٤١- مقدمة عن آثار المملكة.
٤٢- حولية الآثار السعودية (أطلال الأعداد ١ – ١٧).
٤٣- تقرير عن الرؤية المبدئية لمشروع إنشاء متحف عن الإبل.
٤٤- تقريـر عـن تنمية التراث العمراني والمحافظة عليه من إعداد برنامج الثقافة والتراث بالهيئة العليا للسياحة.
٤٥- ورقة عمل عن العوائق التي تواجه تطوير المتاحف في المملكة.
٤٦- تقرير عن تصنيف التراث العمراني بالمملكة.
٤٧- تقرير عن الناتج المحلي الإجمالي للسياحة في المملكة.
٤٨- الإحصاءات السياحية للفترة التأسيسية (٢٠٠٢م وما قبل).
٤٩- مقارنة لمسح السياحة المحلية والمغادرة.
٥٠- مصادر الإحصاءات السياحية.
٥١- الراصد السياحي (يناير- مارس ٢٠٠٣م).
٥٢- تقرير دراسة السياحة البيئية.
٥٣- العناصر المقترحة في الاستراتيجية الإعلامية الخاصة بالآثار.
٥٤- النظام العام للسياحة (النسخة ٤).
٥٥- تعديل تنظيم الهيئة العليا للسياحة (النسخة ٣٩) كما اعتمدها مجلس الإدارة.
٥٦- ورشة عمل استراتيجية وخطة عمل تطوير قطاع الآثار والمتاحف المنعقدة في تاريخ ٣ / ٥ / ١٤٢٥هـ.

أعضاء اللجنة التوجيهية لاستراتيجية تطوير قطاع الآثار والمتاحف والخطة التنفيذية الخمسية:

الاسم	المنصب
صاحب السمو الملكي الأمير سلطان بن سلمان بن عبد العزيز	أمين العام الهيئة العليا للسياحة وعضو مجلس الإدارة
صاحب السمو الأمير عبد العزيز بن فهد	نائب الأمين العام للاستثمار والتسويق
الدكتور سلمان بن عبد الرحمن السديري	نائب الأمين العام للتخطيط والتنظيم- سابقاً – مستشار الأمين العام لاستراتيجية التنمية السياحية
الدكتور سعد بن عبد العزيز الراشد	وكيل وزارة التربية والتعليم للآثار والمتاحف
الدكتور صلاح بن خالد البخيت	نائب الأمين العام للمساندة
الدكتور عبد الرحمن الطيب الأنصاري	عضو مجلس إدارة الهيئة سابقا
الدكتور احمد بن عمر الزيلعي	عضو مجلس إدارة الهيئة
السيد جون ياكوموس	مستشار بالهيئة العليا للسياحة

المجموعة الاستشارية للمشروع:

الاسم	المنصب
المهندس طارق بن علي رضا	عضو مجلس إدارة الهيئة العليا للسياحة- سابقاً-
المهندس عبد العزيز بن عبد ا كامل	مدير عام شركة التطوير العمراني
الدكتور زاهر بن عبد الرحمن عثمان	مدير عام مؤسسة التراث
الدكتور خليل بن إبراهيم المعيقل	عضو مجلس الشورى
الدكتور سعيد بن فايز السعيد	رئيس قسم الآثار والمتاحف- جامعة الملك سعود

المشرف على المشروع:

الاسم	المنصب
الدكتور صلاح بن خالد البخيت	نائب الأمين العام للمساندة

مدير المشروع:

الاسم	المنصب
الأستاذ الدكتور علي بن إبراهيم الغبان	مستشار الأمين العام للثقافة والتراث

منسقيْ أعمال الفريق:

الاسم	المنصب
الدكتور حسين بن علي أبو الحسن	مستشار برنامج الثقافة والتراث
المهندس محمد بن يوسف العيدروس	مشرف مسار المواقع الأثرية والتاريخية

أعضاء فريق المشروع – الأمانة العامة للهيئة العليا للسياحة:

أ- برنامج سياحة الثقافة والتراث:

الاسم	المنصب
الأستاذ الدكتور علي بن إبراهيم الغبان	مستشار الأمين العام للثقافة والتراث
الدكتور حسين بن علي أبو الحسن	مستشار برنامج الثقافة والتراث
المهندس محمد بن يوسف العيدروس	مشرف مسار المواقع الأثرية والتاريخية
المهندس محسن بن فرحان القرني	مشرف مسار التراث العمراني
المهندس عدنان بن عبد ا الجابر	اختصاصي تراث عمراني
المهندس بندر بن محمد الملاق	مهندس معماري
الأستاذ عبد ا بن عبد العزيز الزيدان	باحث تراث
الأستاذ موسى بن عايض القرني	باحث تنمية مواقع الأثرية والتاريخية
الأستاذ سلطان بن محمد الرشيد	باحث آثار
الأستاذ حمود بن هادي العنزي	اختصاصي GIS
الأستاذ مرضي بن سعد الخمعلي	سكرتير تنفيذي

ب- إدارات الهيئة الأخرى:

الدكتور صلاح بن خالد البخيت	نائب الأمين العام للمساندة
الدكتور فيصل بن عبد العزيز المبارك	نائب الأمين العام المساعد للتخطيط الاستراتيجي
الدكتور فهد بن إبراهيم الجريوع	نائب الأمين العام المساعد مدير عام التسويق
الأستاذ يوسف بن محمد القفاري	نائب الأمين العام المساعد مدير عام التطوير الإداري - سابقاً -
الدكتور محمد بن عبد العزيز الحيزان	مستشار الأمين العام للشؤون الإعلامية
السيد تريفور اثيرتون	كبير المستشارين والمشرف على برنامج اللوائح والأنظمة - سابقاً -
الدكتور خالد بن صالح البليهد	مستشار في إدارة الاستثمار والتسويق
الأستاذ محمد بن عبد الرحمن الخاف	مدير الإدارة المالية
الأستاذ فيصل بن علي الفاضل	مدير عام الإدارة القانونية
الأستاذ عماد بن دخيل المهيدب	اختصاصي الموارد البشرية- سابقاً -
الأستاذ أحمد بن سلطان العنقري	مدير إدارة المصروفات
الأستاذ حماد بن عبد العزيز الحماد	اختصاصي عقود الشؤون المالية
الأستاذ عبد العزيز بن عبد ا السعدون	مراقب ميزانية الشؤون المالية
المهندس محسن بن أحمد الزهراني	اختصاصي تقنية معلومات
المهندس فهد بن إبراهيم الحماد	مدير عام الخدمات المساندة- سابقاً -
المهندس ماجد بن إبراهيم السديس	مدير الخدمات الفنية- سابقاً -

أعضاء فريق المشروع – وكالة الآثار والمتاحف:

الدكتور علي بن صالح المغنم	وكيل وزارة التربية والتعليم المساعد لشؤون المتاحف
الدكتور فهد بن صالح الحواس	مدير الحولية والنشر العلمي
المهندس محمد بن عبد ا الحمدان	مدير عام الصيانة والمشروعات
الأستاذ عبدا بن سعد الراشد	مدير عام الآثار

أعضاء الفريق الاستشاري:

الدكتور دونالد هانكي	مدير الفريق الاستشاري GHK International-UK
جون نيكس	كبير مستشاري متاحف Lord Cultural Resources-CA
مايكل ويتبريد	محلل اقتصادي GHK International-UK
كولين ارنوت	محلل اقتصادي GHK International-UK
بيتر تشوني	استشاري آثار Lord Cultural Resources-CA
تشاك سوتيلا	استشاري تراث Lord Cultural Resources-CA